

Yritysanalyysit alihankkijoiden arvioinnissa



Tekijät (toimielimestä: toimielimen nimi, puheenjohtaja, sihteeri) Outi Nietola, JP-Transplan Oy Anna-Maija Alaruikka, VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka		Julkaisun laji Raportti	
		Toimeksiantaja Liikenne- ja viestintäministeriö	
Julkaisun nimi Yritysanalyysit alihankkijoiden arvioinnissa			
Tiivistelmä Liikenne- ja viestintäministeriön EGLO-ohjelma rahoitti vuosina 2004–05 hanketta Tilinpäätös- ja yritysanalyysien merkitys alihankintasuhteiden luomisessa ja arvioinnissa (YRIALIKE). Hankkeessa selvitettiin yrityshaastatteluin (34 kpl) mm. analyysien merkitystä alihankkija-arvioinneissa suhteessa laatu- ja palvelutasotekijöihin, analyysien painopisteitä (taloudelliset menestystekijät, sisäiset eli organisatoriset tekijät ja ulkoiset toimintaympäristötekijät), riippuvuutta alihankkijan sijainnin ja iän (uudet, vanhat) suhteen ja alihankintstrategioiden vaikutusta analyysien syvyytasoon ja päinvastoin. Osallistuneet yritykset asemoitiin suhteessa koko yritysjoukkoon, saman toimialan yrityksiin ja yrityksiin samassa kokoluokassa. Alihankkijoille tutkimus osoitti ne taloudelliset, sisäiset ja ulkoiset tekijät, joihin alihankkijoiden kannattaisi kiinnittää huomiota ollakseen vahvoja alihankkijoiden välisessä globaalissa kilpailussa. Hankkeen ideoinnista ja toteutuksesta vastasivat VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka ja JP-Transplan Oy. Lisäksi Ramboll Finland Oy oli mukana osassa yrityshaastatteluja. Kaikkien mukana olleiden toimialojen yritysten alihankkijat olivat sijoittuneet globaalisti. Tulokset olivat yleisesti ottaen toimialasta riippumatta samansuuntaisia. Keskeiset tulokset olivat - Tilinpäätös- ja yritysanalyysien hyödyntäminen alihankkija-arvioinneissa oli tavallista, muttei systemaattista; niitä tehtiin usein 'tarpeen mukaan. - Alihankkijan referenssit ja tunnettuus olivat yrityksille yleisin syy olla tekemättä analyysia. - Analyysien syvyysaste riippui ennen kaikkea siitä, miten riippuvainen yritys oli alihankkijansa tuotteesta ja miten suuri oli alihankkijan osuus yrityksen ostojen arvosta. - Alihankkijan sisäisiä tekijöitä (tuotestrategia ja -portfolio, tuotantokapasiteetti, johto jne.) pidettiin ulkoisia toimintaympäristötekijöitä tärkeämpinä. Laatu- ja palvelutasotekijöiden ja hintatekijöiden merkitys alihankkijan toiminnan arvioinnissa säilyy, mutta 5–10 vuoden tähtäimellä tilinpäätös- ja yritysanalyysien merkitys kasvaa. Yritykset toivatkin esille tarpeen kehittää nopeita ja luotettavia työkaluja alihankkijoidensa kattavaan analysointiin.			
Avainsanat (asiasanat) tilinpäätösanalyysit, yritysanalyysit, hankintatoimi, alihankkijoiden arviointi			
Muut tiedot Yhteyshenkilö/LVM Jari Gröhn			
Sarjan nimi ja numero Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 68/2005		ISSN 1457-7488 (painotuote) 1795-4045 (verkkojulkaisu)	ISBN 952-201-436-2 (painotuote) 952-201-437-0 (verkkojulkaisu)
Kokonaissivumäärä 100	Kieli suomi	Hinta 18 €	Luottamuksellisuus julkinen
Jakaja Edita Publishing Oy		Kustantaja Liikenne- ja viestintäministeriö	



Författare (uppgifter om organet: organets namn, ordförande, sekreterare)		Typ av publikation	
Outi Nietola, JP-Transplan Ab		Rapport	
Anna-Maija Alaruikka, VTT Byggnad och Transporter		Uppdragsgivare	
		Kommunikationsministeriet	
		Datum för tillsättandet av organet	
Publikation (även den finska titeln)			
Företagsanalyser i evaluering av underleverantörer			
Referat			
<p>Finska kommunikationsministeriets forskningsprogram EGLO finansierade under åren 2004-05 projektet YRIALIKE Bokslutsanalyser och företagsanalyser i skapande och utveckling av underleverantörförhållande. Total 34 finska företag var intervjuade beträffande relevansen av analyser jämförd med de traditionella kvalitet- och kostnadsfaktorer och analysernas tyngdpunkter (ekonomiska, organisatoriska och yttre verksamhetsomgivning). Analysernas beroende på underleverantörens position och ålder (nya vs. nuvarande leverantörer) var också utrett. De deltagade företagen var jämförda med alla företag och företag i samma branschen och företagstorlek. För underleverantörerna projektet visade de ekonomiska och organisatoriska faktorer och faktorer i yttre verksamhetsomgivning som underleverantörer skulle koncentrera sig för att vara starka i global konkurrens mellan underleverantörer. Projektet var planerat och genomfört av VTT Byggnad och transporter och JP-Transplan Ab. Ramboll Finland Ab var med om en del av intervjuar.</p> <p>Underleverantörer i alla undersökta branscher var globalt lokaliserade. Resultatena var i allmänhet likriktade oberoende branschen. De centrala resultaten innebar:</p> <p>Det var vanligt att utnyttja analyser i evaluering av underleverantörer. Analyser var ändå inte utnyttjade systematiskt, dvs. de var ofta utnyttjade 'då det behövs'. Underleverantörers referenser och existerande kontakter med underleverantörer var de vanligaste orsakerna för att analyserna inte genomfördes. Analysernas grundlighet baserade sig framför allt på hur beroende företaget var på sina underleverantörer och hur stor andel en viss underleverantör hade av företagets alla inköp. Underleverantörens organisatoriska faktorer (produktstrategier, produktionskapasitet, ledning osv.) uppskattades högre än faktorer i underleverantörens yttre verksamhetsomgivning.</p> <p>Betydelse av kvalitets- och kostnadsfaktorer i evaluering av underleverantörer estimeras kvarstå men inom 5-10 åren ska betydelse av boksluts- och företagsanalyser öka. Företagen lyfte fram behovet för utveckling av raska och rejäla redskap för omfattande analysering av sina underleverantörer.</p>			
Nyckelord			
bokslutsanalyser, företagsanalyser, underleverantörer, anskaffning			
Övriga uppgifter			
Kontaktperson vid ministeriet är Jari Gröhn.			
Seriens namn och nummer		ISSN	ISBN
Kommunikationsministeriets publikationer 68/2005		1457-7488 (trycksak) 1795-4045 (nätpublikation)	952-201-436-2 (trycksak) 952-201-437-0 (nätpublikation)
Sidoantal	Språk	Pris	Sekretessgrad
100	finska	18 €	offentlig
Distribution		Förlag	
Edita Publishing Ab		Kommunikationsministeriet	



Authors (from body; name, chairman and secretary of the body) Outi Nietola, JP-Transplan Ltd. Anna-Maija Alaruikka, VTT Building and Transport		Type of publication Report	
		Assigned by Ministry of Transport and Communications	
		Date when body appointed	
Name of the publication Corporate Analyses in Evaluation of Suppliers			
Abstract <p>Ministry of Transport and Communications r & d programme EGLO financed in 2004 and 2005 project YRIALIKE Financial Statement and Corporate Analyses in Creation and Evaluation of Supplier Relationships. Total of 34 Finnish companies were interviewed regarding the significance of analyses and the focus area in the analyses (economic, organisational and company operating environment related factors). The dependence of analyses' on supplier location, age of supplier (new vs. old) and selected supplier strategies were studied in the project. The participated companies were benchmarked versus all the other participated companies, companies in the same business and companies of the similar size. For suppliers the research pointed out the economic and organisational success factors and factors in operating environment to be taken into account in order to succeed in global competition between suppliers. YRIALIKE project was created and implemented by VTT Building and Transport and JP-Transplan Ltd. In addition to that Ramboll Finland Ltd. participated in some of the interviews.</p> <p>The suppliers of all participated business branches were located globally. The results were in general similar irrespective of company business branch. The most important results were: Use of financial statement and corporate analyses in supplier evaluation was common but not systematic. The analyses were often utilised 'as needed'. Supplier references and former contacts with suppliers were a main reason not to implement analyses. The depth of the analyses was related to the company's dependence on the selected supplier's and how big a share did the supplier have in a company's purchasing portfolio. The organisational factors of suppliers (products and production capacity, corporate management etc.) were appreciated more than the suppliers' operating environment.</p> <p>It is expected that the importance of performance and cost related factors remains significant when evaluating suppliers. However, in 5 to 10 years the significance of financial and corporate analyses increases. Quick and reliable tools are needed for supplier evaluation.</p>			
Keywords financial statement analyses, corporate analyses, supplier relationships, purchasing			
Miscellaneous Contact person at the Ministry: Mr Jari Gröhn			
Serial name and number Publications of the Ministry of Transport and Communications 68/2005		ISSN 1457-7488 (printed version) 1795-4045 (electronic version)	ISBN 952-201-436-2 (printed version) 952-201-437-0 (electronic version)
Pages, total 100	Language Finnish	Price €18	Confidence status Public
Distributed by Edita Publishing Ltd		Published by Ministry of Transport and Communications	

ESIPUHE

Globaali kilpailu ulottuu kaikkialle. Kehittyneen logistiikan ansiosta yritykset voivat laajentaa kysyntä- ja tarjontaverkostojaan maan ääriin. Logistiikka mielletään usein vain kuljetuksiin liittyväksi, mutta siihen kuuluvat myös hankinnat, joiden yhteys liikennepolitiikkaan ei olekaan yhtä ilmeinen kuin kuljetusten.

Liikenne- ja viestintäministeriön kolmannen logistiikan tutkimus- ja kehittämisohjelman (EGLO – Enhancing Global Logistics, www.eglo.info) johtoryhmä päätti hyväksyä rahoitettavaksi tutkimuksen yritysanalyyseistä alihankinnassa. Aihepiiri ei nousse koskaan suurten joukkojen suosioon, mutta toivomme, että raportista on apua sekä alihankintaa teettäville että alihankintapalveluja tarjoaville yrityksille.

Tutkimuksen ideoija ja projektipäällikkö oli Outi Nietola (JP-Transplan Oy), joka yhdessä Anna-Maija Alaruikan (VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka) kanssa on analysoinut tulokset, järjestänyt työpajan sekä kirjoittanut yrityskohtaiset raportit ja tämän loppuraportin. Heidän lisäksi yrityshaastatteluja ovat tehneet Jukka Siren ja Juha Jokela (Ramboll Finland Oy).

Kiitän omasta ja tutkijoiden puolesta lämpimästi niitä yrityksiä ja asiantuntijoita, jotka ovat jakaneet osaamistaan kanssamme.

Helsinki, syyskuussa 2005

Erikoistutkija

Jari Gröhn

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	3
2	YRIALIKE-HANKKEEN TOTEUTUS	4
2.1	Tutkimuksen tavoitteet	4
2.2	Tutkimuksen vaiheet.....	4
2.3	Tutkimusmenetelmät	5
2.4	Määritelmät ja rajaukset.....	5
	OSA I: TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS	7
3	TILINPÄÄTÖS- JA YRITYSANALYYSIT	7
3.1	Tilinpäätös- yritysanalyysien sisältö ja merkitys	7
3.2	Tilinpäätöksen tunnuslukujen analysoinnista	8
3.2.1	Kannattavuuden tunnusluvut.....	8
3.2.2	Maksuvalmiuden tunnusluvut	9
3.2.3	Vakavaraisuuden ja velkaantuneisuuden tunnusluvut.....	10
3.2.4	IFRS-tilinpäätössäädökset.....	10
3.2.5	Mitä luottotiedot kertovat?	11
3.3	Muut yritysanalyysit	12
3.3.1	Yrityksen sisäisten tekijöiden analysointikohteet	12
3.3.1.1	Johto	12
3.3.1.2	Strategiset linjaukset ja liiketoimintasuunnitelma.....	13
3.3.1.3	Organisaatorakenne.....	14
3.3.1.4	Henkilöstörakenne ja henkilöstöpolitiikka.....	15
3.3.1.5	Omistajuusrakenne	16
3.3.1.6	Yrityksen sijainti elinkaarella.....	16
3.3.1.7	Alihankkijan tuotestrategia ja –portfolio.....	18
3.3.1.8	Alihankkijan tuotantokapasiteetti.....	18
3.3.1.9	Alihankkijan historia	19
3.3.1.10	Alihankkijan (tuote)teknologian kehittyneisyys	19
3.3.1.11	Alihankkijan logistiikan organisointi ja logistiset valmiudet.....	19
3.3.1.12	Alihankkijan ympäristöpolitiikka.....	20
3.3.1.13	Alihankkijan viestintäpolitiikka	21
3.3.1.14	Alihankkijan toiminnan eettisyys.....	21
3.3.2	Ulkoisten tekijöiden analysointikohteet	21
3.3.2.1	Poliittinen toimintaympäristö.....	21
3.3.2.2	Taloudellinen toimintaympäristö	22
3.3.2.3	Kohdemarkkinat ja asiakkaat	22
3.3.2.4	Kilpailutilanne	23
3.3.2.5	Alihankkijan alihankkijat	23
3.4	Riskien hallinta ja riskien luokittelu	25
4	ALIHANKINTASUHTEIDEN KEHITTYMINEN.....	26
4.1	Perusteet kumppanuuden kehittämiseen ja siihen liittyvät ongelmat.....	26
4.2	Kehitysvaiheiden jaottelu	28
4.2.1	Kertaluontoiset sopimukset	28
4.2.2	Satunnainen kumppanuus.....	29

4.2.3	Sopimustasoinen kumppanuus	29
4.2.4	Verkottuminen.....	29
OSA II: TILINPÄÄTÖS- JA YRITYSANALYYSIEN KÄYTTÖKARTOITUS.....		31
5	OSALLISTUNEET YRITYKSET.....	31
5.1	Osallistuneiden yritysten perustiedot	31
5.2	Osallistuneiden yritysten alihankkijat	32
5.2.1	Alihankkijoiden toimialat ja tuotteet.....	32
5.2.2	Alihankkijoiden sijainti	34
5.2.3	Yritysten keskeiset alihankkijat	36
6	YRITYSTEN ALIHANKINTASTRATEGIAT	37
6.1	Ostoportfolio	37
6.2	Yritysten alihankintasuhteiden tiiviys.....	41
6.2.1	Alihankintasopimusten tyypit	42
6.2.2	Alihankkijoiden valintakriteerit	43
6.2.2.1	Valintakriteerien painotukset eri alihankkijatyypeittäin	44
6.2.2.2	Valintakriteerien painotukset toimialoittain.....	45
6.2.3	Tilinpäätös- ja yritysanalyysien merkitys suhteessa laatu- ja palvelutasotekijöihin	47
6.2.4	Yritysten ja alihankkijoiden yhteistyön epäonnistumisen syyt	48
6.2.5	T & k – yhteistyö alihankkijoiden kanssa	51
6.3	Toimitusketju- ja tuotestrategiat	51
7	TILINPÄÄTÖS- JA YRITYSANALYYSIT ALIHANKKIJOIDEN ARVIOINNISSA	53
7.1	Yleistä alihankkijoiden arvioinnista.....	53
7.2	Tilinpäätös- ja yritysanalyysien hyödyntämisen yleisyys ja perusteet.....	55
7.2.1	Uudet alihankkijat	55
7.2.2	Nykyiset alihankkijat.....	56
7.3	Taloudellisten menestystekijöiden analysointi ja painopisteet	57
7.4	Sisäisten tekijöiden analysointi ja painopisteet	60
7.4.1	Sisäisten tekijöiden analysointi toimialoittain.....	64
7.4.1.1	Raaka-ainetoimittajien analysointi toimialoittain	64
7.4.1.1.1	Raaka-ainealihakijoiden sisäisten tekijöiden pääluokat	64
7.4.1.1.2	Raaka-ainealihakijoiden sisäisten tekijöiden alaluokat.....	65
7.4.1.2	Puolivalmiste- ja komponenttitoimittajien analysointi toimialoittain.....	66
7.4.1.2.1	Komponenttitoimittajien sisäisten tekijöiden pääluokat	66
7.4.1.2.2	Komponenttitoimittajien sisäisten tekijöiden alaluokat	68
7.4.1.3	Palvelutoimittajien analysointi toimialoittain	69
7.5	Ulkoisten toimintaympäristötekijöiden analysointi	72
7.5.1	Ulkoisten tekijöiden pääluokat	72
7.5.2	Ulkoisten tekijöiden alaluokat.....	73
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	75
9	YHTEENVETO.....	82
LÄHDELUETTELO.....		84

1 JOHDANTO

Perinteisesti yritys on valinnut alihankkijansa kustannusten ja suorituskyvyn, kuten toimittajan palvelun laadun ja oikea-aikaisuuden perusteella. Yhteistyö kysyntä- ja tarjontaverkoston sisällä on kuitenkin muuttunut entistä strategisemmaksi ja luottamuksen ja yhteisten toimintatapojen merkitys ketjussa kasvanut. Nykyisin osapuolet tekevät entistä enemmän yhteistyötä muun muassa ennustamisessa ja tuotekehityksessä, jotka aiemmin ovat olleet eräitä yrityksen toiminnan ulkopuolisilta varjelluimmista alueista.

Yhteistyön tiivistyminen ja yritysten suurempi riippuvuus yhdestä tai kahdesta avaintoimittajasta tai strategisesta kumppanista lisää myös liiketoiminnan riskejä. Tällöin oikean alihankkijan valinta tulee entistä kriittisemmäksi tekijäksi ja potentiaalisen ja olemassa olevan yhteistyökumppanin menestysmahdollisuuksien arvioinnin merkitys lisääntyy. Käytännössä alihankkijan syvällisempi analysointi tarkoittaa taloudellisten analyysien, ml. tilinpäätösanalyysien ja muiden yritysanalyysien (markkina-, kilpailuanalyysit jne.) hyödyntämisen lisäämistä potentiaalisten ja nykyisten yhteistyökumppaneiden arvioinnissa.

Tähän raporttiin on koottu EGLO Enhancing Global Logistics –tutkimusohjelmasta vuosina 2004 ja 2005 rahoitetun tutkimushankkeen *YRIALIKE Tilinpäätös- ja yritysanalyysit alihankintasuhteiden luomisessa ja arvioinnissa* tulokset. Hankkeen toteuttivat VTT rakennus- ja yhdyskuntatekniikka, JP-Transplan Oy ja Ramboll Finland Oy. Hankkeessa selvitettiin, millä tavoin alihankkijoiden valintakriteerien ja valintakäytäntöjen painopiste muuttuu, kun yhteistyö on entistä strategisempaa ja onko alihankintasuhteen iällä (uudet vs. nykyiset alihankkijat), alihankkijan sijainnilla ym. tekijöillä vaikutusta arviointien syvyystasoon. Hanke toteutettiin yritys haastatteluina, jonka kohteena oli 34 teollisuuden tuotantoyritystä Suomessa. Haastatteluilla etsittiin vastauksia muun muassa kysymyksiin, mitä painopisteen muuttuminen tuotantoyritysten ja niiden alihankkijoiden kannalta tarkoittaa, mitä se niiltä edellyttää ja miten valintakriteerien ja valintakäytäntöjen muutoksiin voitaisiin tuotanto- ja alihankintayrityksissä varautua. Lisäksi selvitettiin, millainen merkitys syvällisemmällä taloudellisilla ja muilla analyyseillä on tuotantoyritysten alihankintastrategioiden valinnassa käytännössä. Yrityksille laadittiin luottamukselliset yritys kohtaiset raportit, joissa yritykset asemoitiin suhteessa kaikkiin yrityksiin, yrityksiin samalla toimialalla ja yritys kokoluokassa.

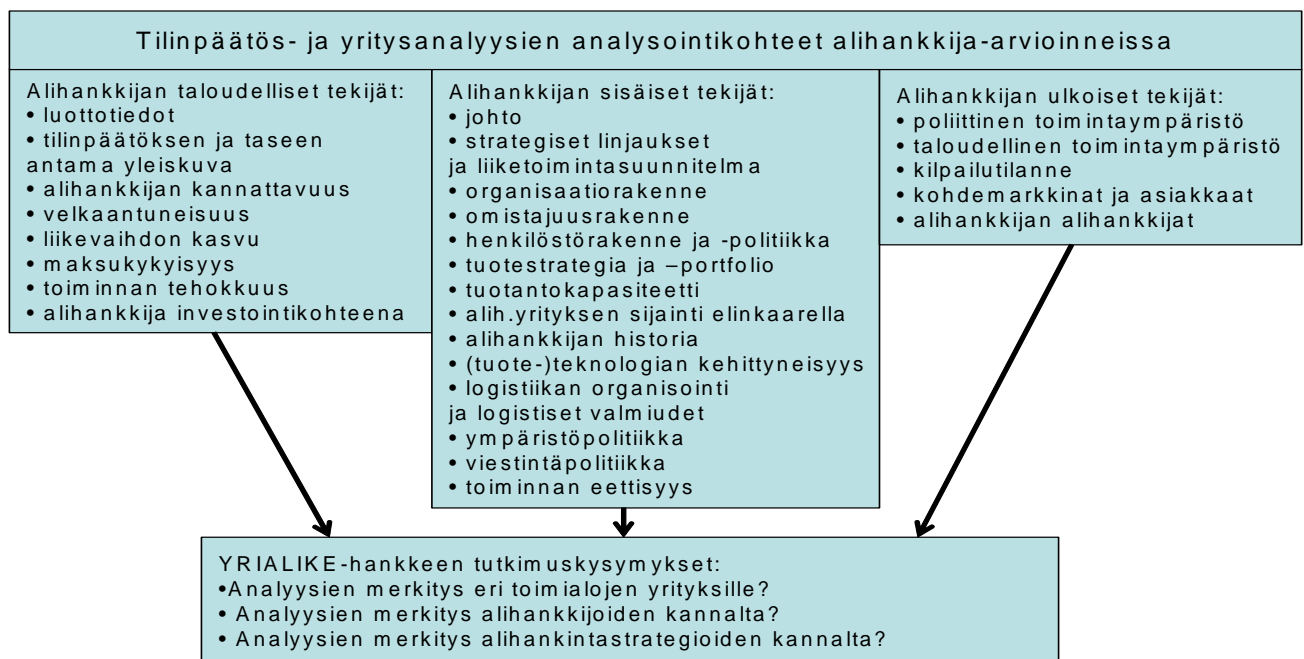
Tämä raportti sisältää kaksi osaa, joista ensimmäinen esittelee kattavasti tilinpäätös- ja yritysanalyysihin ja alihankintastrategioihin liittyvää teoriaa. Osassa II esitellään haastattelujen tulokset ja annetaan johtopäätökset ja toimenpidesuosituksot analyyysien käytöstä erityyppisissä yrityksissä. Tulosanalyysissa esitetään koko yritys joukon yhteistulokset, toimialakohtaiset tulokset ja yritys koko kohtaiset tulokset.

Tulosten analysoinnista, hankkeen työpajasta, yritys kohtaisten raporttien tuottamisesta ja tämän raportin kirjoittamisesta vastasivat kokonaisuudessaan JP-Transplan Oy ja VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka. Ramboll Finland Oy:n vastuulla oli osa yritys haastatteluja.

2 YRIALIKE-HANKKEEN TOTEUTUS

2.1 Tutkimuksen tavoitteet

YRIALIKE -hankkeen tavoitteena oli selvittää, millainen merkitys tilinpäätös- ja yritysanalyysilla on Suomessa sijaitsevien, pääasiassa suomalaisten yritysten alihankkija-arvioinneissa nyt ja tulevaisuudessa. Työssä selvitettiin, mihin alihankkijansa taloudellisiin menestystekijöihin, sisäisiin eli organisatorisiin tekijöihin ja alihankkijan ulkoisiin toimintaympäristötekijöihin yritykset kiinnittävät huomiota. Lisäksi arvioitiin alihankkijan sijainnin merkitystä analyysien syvyystasoon. Tutkimuksen taustalla oli kysymys siitä, miten hyvin yritykset ovat varautuneet alihankintayhteistyössä oleviin riskeihin, kun yritysten ja niiden alihankkijoiden yhteistyö on entistä strategisempaa. Lisäksi tarkasteltiin yritysten valitsemien alihankintastrategioiden vaikutusta analyysien syvyystasoon. Tutkimuksen sisältö on kuvattu alla (kuva 1).



Kuva 1 YRIALIKE -hankkeen sisältö ja kysymyksen asettelu

2.2 Tutkimuksen vaiheet

YRIALIKE -hanke toteutettiin marraskuun 2004 ja elokuun 2005 välisenä aikana. Hankkeessa oli kaksi vaihetta, viitekehityksen rakentaminen ja yrityshaastattelut. Noin 2-2,5 tuntia kestävät yrityshaastattelut toteutettiin joulukuun 2004 ja huhtikuun 2005 välisenä aikana eri puolilla Suomea (yritysjakaumasta tarkemmin osassa II). Käytetty haastattelurunko on tämän raportin liitteenä (Liite A).

Haastattelujen tulokset analysoitiin ja niitä käsiteltiin yrityksille pidetyssä työpajassa kesäkuun 2005 alkupuolella. Työpajatyöskentelyssä alustaviin tuloksiin saatuja kommentteja on hyödynnetty tämän raportin viimeistelyssä.

Jokaiselle hankkeeseen osallistuneelle yritykselle toimitettiin kesä-syyskuun 2005 aikana yrityskohtainen luottamuksellinen raportti, jossa yritys asemoitiin suhteessa muihin yrityksiin, saman toimialaryhmän yrityksiin ja yrityksiin samassa yrityskokoluokassa.

2.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä käytettiin benchmarking-menetelmää. Benchmarkingia käytetään paljon liike-elämässä suorituskyvyn ja laadun parantamisessa. Benchmarking (suom. esikuva-analyysi) tarkoittaa menetelmää, jonka avulla organisaatio tai yksikkö voi määrittää asemansa ja suoritustasonsa suhteessa toisen organisaation tai yksikön vastaavaan toimintoon.

YRIALIKE -hankkeessa eri toimialojen erikokoiset yritykset asemoitiin sen suhteen, miten syvällisesti ne analysoivat alihankkijoidensa taloudellisia menestystekijöitä, sisäisiä eli organisatorisia tekijöitä ja alihankkijoiden toimintaympäristötekijöitä. Oletuksena oli muun muassa, että mitä enemmän alihankkijan sijaintiin liittyy epävarmuustekijöitä, kuten talouden epävakautta, sitä syvemmälle yritykset analyysissa menevät. Teoriassa ideaali olisi ollut, että kaikki mahdolliset tekijät kartoitetaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Useassa yrityksessä ja toimialalla tämä oli kuitenkin kaukana todellisuudesta, kuten raportin osasta 2 käy ilmi.

Benchmarkingin tulokset on esitetty yrityskohtaisissa luottamuksellisissa raporteissa, jotka perustuvat tämän raportin osassa 2 esitettyihin tutkimustuloksiin.

2.4 Määritelmät ja rajaukset

YRIALIKE-hankkeen tutkimuskohteena olivat Suomessa sijaitsevat, lähtökohtaisesti suomalaiset yritykset, joiden pääkonttori sijaitsee Suomessa. Haastatelluissa oli kuitenkin mukana muutama yritys, jotka ovat ulkomaisten yritysten tytäryhtiöitä. Yleisesti ottaen rajanveto suomalaisen ja ulkomaisen yritysten välillä on vaikeaa, koska ulkomaisen omistuksen osuus on merkittävä, esimerkiksi Helsingin pörssissä noteerattujen yritysten osakkeista 75% on ulkomaalaisomistuksessa (Puttonen 2004). Suomalainen omistajuus tai pääkonttorin sijainti Suomessa ei tässä tutkimuksessa ollut haastateltavan yrityksen valintakriteeri, vaan mukaan pyrittiin saamaan yrityksiä, joilla oli EGLO -tutkimusohjelman tavoitteiden mukaisesti globaaleja alihankintaverkostoja. Suuri osa mukana olleista yrityksistä olikin toimialasta tai yrityskoosta riippumatta globaaleja toimijoita sen suhteen, mihin niiden alihankkijat olivat sijoittuneet.

YRIALIKE -hankkeessa alihankinnan määritelmänä on käytetty seuraavaa:

Alihankintaa on sellainen yritysten välinen toiminta, ts. yhteistyösuhde, jossa yritys hankkii jonkin raaka-aineen, komponentin tai puolivalmisteen tai palvelun tms. tuotteen alihankkijaltaan tai sopimusvalmistajaltaan myydäkseen sen osana omaa toimitustaan tilaajalle.

Rajauksen lähtökohdaksi otettiin siis toimitusketjun 'keskiössä' olevan tuotantoyrityksen valmistama tuote ja ne raaka-aineet, puolivalmisteet ja komponentit sekä palvelut, jotka tarvitaan tuotteen valmiiksi saamiseksi. Alihankkijoina käsiteltiin raaka-aineiden ja/tai puolivalmisteiden tavarantoimittajia. Mukaan luettiin myös sopimusvalmistajat sekä välitys- ja edustustuotteiden toimittajat.

Tätä rajausta käyttäen tavallisimmat ulkopuolelta ostetut palvelut, kuten siivous, vartiointi, tietojärjestelmä-, palkkahallinto, henkilöstöhallinto ym. tukitoiminnot rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Myös logistiikka-, tietojärjestelmä- ja kuljetuspalvelut rajattiin pois, koska niitä käsiteltiin haastatteluissa alihankkijoiden sisäisten tekijöiden arvioinnin yhteydessä. Poikkeuksena tästä olivat kuitenkin logistiikan lisäarvopalveluista pakkauspalvelut, jotka liittyivät suoraan tuotteen valmiiksi saattamiseen.

Yleisesti ottaen alihankinnan määrittelemisen ei ole yksiselitteistä ja rajanveto alihankinnan, ulkoistamisen ja sopimusvalmistuksen kesken on juridisestikin vaikeaa (Leppä 2005). Alihankkija voi esimerkiksi valmistaa kaupallisesti itsenäisen ja valmiin lopputuotteen, joka on alihankintaa ostavalle yritykselle komponentti, mutta joka voitaisiin markkinoida myös muita kanavia pitkin. Alihankkija myös ns. kokonaistoimittaja, joka vastaa koko tuotteen tai laajan osakokonaisuuden (tavarat tai palvelun) toimittamisesta asiakkaalleen, jolloin tuotekehitysyhteistyö ja yksityiskohtainen suunnittelu osapuolten välillä on usein tiivistä.

Tulosten analysoinnissa otettiin lähtökohdaksi toimiala ja yrityskoko. Koska joiltakin toimialoilta (rakennusala, elektroniikka, muut toimialat) oli mukana vain muutama yritys, ryhmään 'muut toimialat' sisällytettiin analysointia varten myös rakennusala ja elektroniikka. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä osa oli sellaisia, jotka eivät halua nimeään julkisuuteen. Siitä syystä tähän raporttiin ei ole liitetty listaa haastateltavista yrityksistä.

Käsitettä 'tuote' käytetään tässä tutkimuksessa kattamaan sekä tavarat että palvelut.

Käsite 'dual sourcing' tarkoittaa tilannetta, jossa yrityksessä on valittu strategia hankkia yritykselle kriittisiä raaka-aineita, komponentteja tai palveluja nimetyiltä pää- ja varatoimittajilta. Tyypillisesti päätoimittajan osuus on tällöin 60/70/80% ja vara- tai tukitoimittajien osuus vastaavasti 40/30/20%.

Käsitteillä 'välitystuote, edustustuote ja valmistusalihankinta' tarkoitetaan sopimusvalmistusta, jossa yritys tai alihankkija omistaa materiaalin ja yritys valmistuttaa osan tuotteesta tai koko tuotteen alihankkijalla.

Osallistuneiden toimialojen määritelmää

Metalliteollisuus jakaantuu kolmeen päätoimialaan (www.mol.fi): sähkö- ja elektroniikkateollisuuteen, kone- ja metallituoteteollisuuteen (sis. kulkuneuvojen valmistuksen) sekä metallien perusteollisuuteen eli jalostukseen. Sähkö- ja elektroniikkateollisuuteen sisältyvät elektroniikkateollisuus, sähkötekniinen teollisuus ja instrumentit. Kone- ja metallituoteteollisuus sisältää metallituotteiden, koneiden ja laitteiden sekä kulkuneuvojen tuotannon. Metallien perusteollisuuteen eli jalostukseen kuuluvat teräs-, värimetalli- ja valimoteollisuus.

Elintarviketeollisuudella tarkoitetaan elintarvikkeiden raaka-ainetuotannon, elintarvikkeiden jalostuksen ja tuotteiden markkinoinnista vastaavien toimialojen ja yritysten muodostamaa kokonaisuutta.

Kemianteollisuus jaetaan kolmeen toimialaan: kemikaaleihin ja kemiallisiin tuotteisiin (ml. lääketeollisuus), öljytuotteiden valmistukseen ja kumi- ja muovituotteiden valmistukseen.

Rakennusteollisuus käsittää rakennusaine- ja tuoteteollisuuden ja rakentamisen palvelut.

OSA I: TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS

3 TILINPÄÄTÖS- JA YRITYSANALYYSIT

3.1 Tilinpäätös- yritysanalyysien sisältö ja merkitys

Yritysanalyysit voidaan jakaa esimerkiksi yrityksen tilinpäätöksen analyysiin, yrityksen resurssien analyysiin sekä yrityksen ja sen toimintaympäristön vahvojen ja heikkojen puolien analyysiin (esimerkiksi markkinoinnin tehokkuus ja tuotteiden kiinnostavuus, teknologia ja yrityksen sijainti). Perinteisimmillään ja suppeasti määriteltynä yritysanalyysi keskittyy taloudellisiin ja rahoituksellisiin tekijöihin eli tilinpäätöksen tunnuslukujen analysointiin. Laajemman, tässä tutkimuksessa käytössä olevan tulkinnan mukaan yritysanalyysi kattaa taloudellisten menestystekijöiden lisäksi yrityksen sisäiset tekijät (johto, henkilöstö, strategia jne.) sekä yritysten toimintaympäristön analysoinnin, jossa kartoituksen kohteena ovat yrityksen eri markkinat, kilpailijat, poliittiset ja taloudelliset tekijät. Kulloinkin tehtävän yritysanalyysin sisältö vaihtelee kohteena olevasta yrityksestä ja analyysin tekijän/teettäjän tarpeista riippuen.

Yritysanalyysin käsitteen kanssa rinnakkainen käsite on yritystutkimus, joka määritellään rahoituspäätöksen taustaksi hankittavan tiedon hankinnaksi ja muokkaukseksi. Yritykset analysoidaan rahoittajan ja yrityksen yhteistyön pohjaksi ja silloin yritystutkimusta tekevät tavallisimmin rahoittajat luottopäätöstensä perustaksi.

Yrityksen tilinpäätösanalyysi on keskeinen osa yritysanalyyseja. Se antaa yrityksen johdolle, omistajille ja muille sidosryhmille kuvan yrityksen taloudellisesta tilasta ja toimintaedellytyksistä ja on yrityksen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien päätöksenteon apuväline. Puhutaan ns. tilinpäätöksen hyväksikäyttönäkökulmasta (Leppiniemi & Leppiniemi 2000, Kallunki & Kytönen 2002). Tilinpäätösanalyysi sisältää tuloslaskelman, taseen, liitetiedot ja toimintakertomuksen analysoinnin. Osakeyhtiöt ja osuuskunnat ovat velvollisia toimittamaan tilinpäätösasiakirjat viranomaisille vuosittain.

Tuloslaskelma kertoo, miten yrityksen tulos on muodostunut lähtien liikkeelle liikevaihdosta ja päättyen tilikauden voittoon tai tappioon. Tulos, voitto tai tappio, lisää tai vähentää taseen oman pääoman määrää. Osakeyhtiöt voivat jakaa osinkoina omistajilleen enintään vapaan oman pääoman määrän mukaisen summan ja tätä summaa voitto kasvattaa. Tuloslaskelmassa yritys on noudattanut tiettyjä laskentaperiaatteita, ja ennen johtopäätösten vetämistä tuloslaskelmaa tulkitsevallalla on halutessaan mahdollisuus tehdä tarvittavat oikaisut. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi huomion kiinnittämistä siihen, onko yritys ottanut huomioon kaikki vähennettävissä olevat kulut tilikaudella vai aktivoinut taseeseen tilikauden kuluksi kuuluneita eriä tulos- ta kaunistellakseen. Lisäksi voidaan tehdä ns. rahavirtalaskelmia, joissa hylätään yrityksessä tehdyt valitut ratkaisut tuloslaskelmaerien jaksottamisesta ja arvostuksista ja pyritään tekemään johtopäätökset yrityksen synnyttämien rahavirtojen riittävyyden perusteella (rahavirta-analyysi).

Tase kuvaa yrityksen taloudellista asemaa tilinpäätöspäivänä, yrityksen omaisuuksia ja velkoja. Usein ammattimaiset tilinpäätösanalyytikot aloittavatkin analysoinnin taseesta, koska siitä on nopeasti nähtävissä tai laskettavissa yrityksen sen hetkiset velkarasitteet ja saatavat ja kassatilanne. Esimerkiksi yrityksen oman ja vieraan pääoman suhde kertoo, kuinka riippuvainen yritys on ulkopuolisesta rahoituksesta ja oman pääoman rakenne kertoo, mihin yrityksen oma pääoma on käytettävissä omistajiensa intressien mukaan. Lisäksi tase kertoo yrityksen pitkäaikaisten (takaisinmaksuaika yli 1 v.) ja lyhytaikaisten (takaisinmaksuaika alle 1 v.) velkojen

ja saatavien määrän ja suhteen. Varojen rakenne kuvaa osaltaan yrityksen muunneltavuutta ja sopeutumiskykyä.

Liitetiedot täydentävät tuloslaskelman ja taseen antamaa kuvaa tilikauden tuloksen muodostumisesta ja tilinpäätöspäivän taloudellisesta asemasta (Leppiniemi & Leppiniemi 2000). Liitetietoja ovat muun muassa tilinpäätöksen laatimista koskevat liitetiedot, tuloslaskelmaa koskevat liitetiedot, taseen vastaavaa (rahan käyttö) ja vastattavaa (rahan lähde) koskevat liitetiedot, liitetiedot henkilöstöstä ja toimielinten jäsenistä sekä liitetiedot koskien yrityksen omistuksia muissa yrityksissä (Leppiniemi & Leppiniemi 2000, Kallunki & Kytönen 2002)

Tilinpäätöksen analysointi tarkoittaa yleensä tuloslaskelman ja taseen tunnuslukujen laske- mista ja niistä tehtäviä johtopäätöksiä yrityksen kilpailuasemasta, mutta myös muu tilinpäätöksen antama ei-numeerinen informaatio ml. vuosikertomus, toimitusjohtajan katsaus yrityksen näkymistä jne. hyödyttää eri sidosryhmiä muodostamaan käsityksen yrityksestä.

3.2 Tilinpäätöksen tunnuslukujen analysoinnista

Tilinpäätöksen tunnuslukujen avulla kuvataan yrityksen toimintaa ja taloudellisia toiminta- edellytyksiä. Yritystutkimusneuvottelukunta on antanut erilaisia suosituksia tunnuslukujen tulkinnalle, ts. millaisia eri tunnuslukujen prosenttien tulisi olla, jotta niitä voidaan pitää hyvinä tai miten eri tunnusluvut vaihtelevat eri toimialoilla. (Yritystutkimusneuvottelukunta 2002).

Yleisimmät tunnusluvut liittyvät yrityksen kannattavuuteen ja rahoitusasemaan, mutta myös yritystoiminnan laajuuteen ja laatuun ja toiminnan tehokkuuteen. Aina ei tunnuslukuja tarvitse laskea, vaan esimerkiksi liikevaihto ja taseen loppusumma kuvaavat jo sellaisenaan yritystoiminnan laajuutta. Vertailtaessa yritystä kilpailijoihinsa voidaan kuitenkin laskea tunnuslukuja absoluuttisten lukujen perusteella. Toimialoilla on huomattava merkitys yrityksestä tehtäviin tulkintoihin, esimerkiksi työvoima- ja pääomavaltaisia aloja ja yrityksiä vertailtaessa. Yritystoiminnan laadusta kertovat esimerkiksi asiakastytytyväisyystilastot, joita voidaan esitellä tilinpäätöksen liitetiedoissa tai laatujärjestelmän käyttö yrityksessä. Toiminnan tehokkuutta mitataan panos-tuotos –suhteilla, eli sillä, kuinka paljon tulosten saavuttamiseksi on tarvittu pääoma- ja muita resursseja, kuten henkilöstöresursseja. Tehokkuutta mittaavat myös kannattavuuden tunnusluvut. (ks. esimerkiksi Leppiniemi & Leppiniemi 2001, Kallunki ja Kytönen, 2002)

3.2.1 *Kannattavuuden tunnusluvut*

Yrityksen kannattavuus mittaa yrityksen pitkän aikavälin tuloksentuottokykyä. Kannattavuutta voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: ensimmäinen tapa on suhteuttaa yrityksen tulos liikevaihtoon, eli laskea tilinpäätöksestä voittoprosentti-tunnusluvut. Toinen tapa on verrata saavutettua tulosta tuloksen saavuttamiseksi tarvittuihin resursseihin, mitä mittaavat pääoman tuottoasteen -tunnusluvut. Voittoprosenttia mittaavia tunnuslukuja ovat:

- käyttökateprosentti ($= 100 \times \text{käyttökate/liikevaihto}$), jonka suositusarvot teollisuudessa ovat 10-25%
- liikevoittoprosentti ($= 100 \times \text{liikevoitto/liikevaihto}$) ja

- tilikauden voittoprosentti ($= 100 \times \text{tilikauden voitto/liikevaihto}$).

Yli 10% liikevoittoprosenttia pidetään hyvänä, 5-10% tulosta tyydyttävänä ja alle 5% tulosta heikkona.

Pääoman tuottoaste kuvaa sitä vuosikorkoa, jonka yritys ansaitsee sitomalleen pääomalle (Leppiniemi & Leppiniemi 2000). Perusmuodossaan pääoman tuottoprosentti mittaa voiton osuutta yrityksen pääomasta. Yrityksen pääoma jaetaan omaan ja sijoitettuun/vieraaseen pääomaan, joten myös pääoman tuottoastetta kuvaavat tunnusluvut jakautuvat vastaavasti oman pääoman tuottoprosenttiin ($= 100 \times \text{voitto/oma pääoma}$) ja sijoitetun pääoman tuottoprosenttiin ($= 100 \times (\text{voitto} - \text{rahoituskulut})/\text{sijoitettu pääoma}$). Sijoitetun pääoman tuottoaste on hyvä ylittäessään 15%, tyydyttävä välillä 9-14,9% ja alle 8,9% arvolla välttävä.

Yritystä investointikohteena voidaan arvioida myös osakekohtaisen tuloksen avulla (osinkotuotot per osake).

3.2.2 *Maksuvalmiuden tunnusluvut*

Maksuvalmius eli likviditeetti mittaa yrityksen kykyä selviytyä juoksevista maksuvelvoitteistaan. Maksuvalmiuteen luetaan yrityksen kassavarat, helposti nostettavat pankkitalletukset ja muu helposti rahaksi muutettava varallisuus ml. arvopaperit, saamiset ja (varastossa oleva) vaihto-omaisuus. Maksuvalmiuteen voidaan lukea myös tarvittaessa käytössä olevat joustot eli mahdollisuus velkaantua ts. yrityksen luottokelpoisuus rahoittajan silmissä.

Taseesta käy suoraan ilmi osa yrityksen maksuvalmiudesta (rahoitusomaisuus, rahat ja pankkisaamiset jne.); muutenkin taseesta voidaan päätellä muiden kuin varsinaisten tase-erien perusteella yrityksen kyky muuttaa tarvittaessa helposti rahaksi joitain eriä. Keinoja maksuvalmiuden parantamiseen voivat olla uuden lyhytaikaisen velan ottaminen, rahankäytön siirtäminen tai siitä luopuminen. Myös varastoon sitoutuneen pääoman vähentäminen parantaa yrityksen maksuvalmiutta. Taseen tulkinnan perusteella yrityksen maksuvalmius on kunnossa, jos yrityksen rahat ja pankkisaamiset riittävät vähintään lyhytaikaisten velkojen maksuun. Tätä tilannetta kuvaa tunnusluku quick ratio, joka lasketaan jakamalla yrityksen rahoitusomaisuus lyhytaikaisen (alle 1 v.) vieraan pääoman määrällä. Melko hyvänä maksuvalmiutta voidaan pitää, kun lyhytaikaiset saamiset yhdessä käsillä olevien maksuvälineiden kanssa kattavat lyhytaikaiset velat. Tätä puolestaan kuvaa tunnusluku current ratio, jossa yhteenlasketun vaihto- ja rahoitusomaisuuden¹ määrä jaetaan lyhytaikaisella vieraalla pääomalla. Quick ratio ja current ratio kuvaavat siis yrityksen lyhyen aikavälin mahdollisuuksia hoitaa uusia lyhytaikaisia sitoumuksiaan.

Maksuvalmiutta arvioitaessa voidaan laskea myös erilaisia kiertoaika – tunnuslukuja. Näistä vaihto-omaisuuden (=varaston) kiertoaika kertoo, kuinka monta päivää keskimäärin tavarat viipyvät varastossa. Varaston kiertoaika kertoo myös toiminnan tehokkuudesta. Myyntisaamisten kiertoaika mittaa, kuinka monta päivää keskimäärin kuluu ennen kuin asiakas maksaa

¹ Taseessa Vaihto- ja rahoitusomaisuus -nimikkeen korvaa 31.12.1997 voimaan tulleessa uudessa kirjanpitolaisissa ja –asetuksessa termi ”Vaihtuvat vastaavat”. Tunnuslukujen laskemisessa käytetään kuitenkin edelleen aikaisempia termejä.

laskunsa. Ostovelkojen kiertoaika taas kertoo, kuinka monta päivää yritys keskimäärin pitää ostojaan velkana.

Yrityksen maksuvalmiutta kattavasti analysoitaessa on tehtävä myös yrityksen rahoituksellisen joustavuuden eli pelivaran kokonaisanalyysi (velkaantumismahdollisuuksien, yrityksen sisäisen joustavuuden ja taseen rakenteen yleisen analyysi) ja toiminnallinen tarkastelu. Toiminnallisessa tarkastelussa rahoituksellisen joustavuuden osalta tarkoitetaan likvidin tai helposti likvidiksi muutettavan varallisuuden suhteuttamista liikevaihtoon. Sitä kuvaava tunnusluku on nettokäyttöpääomaprocentti ($= 100 \times \text{nettokäyttöpääoma} / \text{liikevaihto}$). Nettokäyttöpääoma on yrityksen vaihto-omaisuuden ja rahoitusomaisuuden summa vähennettynä lyhytaikaisella vieraalla pääomalla.

Analyyseissa voidaan tarkastella myös yrityksen tulorahoituksen riittävyyttä. Tulorahoitus tarkoittaa sitä rahamäärää, joka yrityksestä voitaisiin lainojen hoitamiseen maksimissaan irrottaa (Leppiniemi & Leppiniemi 2000). Yrityksen tulorahoitusta voidaan verrata korollisen vieraan pääoman määrään (=vieraan pääoman takaisinmaksuaika = korollinen vieras pääoma / tulorahoitus). Näin saadaan selville se aika (vuosissa), mikä kuluisi vieraan pääoman takaisinmaksuun, jos koko tulorahoitus käytettäisiin tähän tarkoitukseen. Toinen tapa on tutkia tulorahoituksen riittävyyttä vuotuisiin lainanhoitomaksuihin, korkoihin ja lyhennyksiin. Tätä kuvaavaa tunnusluku on lainojen hoitokate, ja siinä tulorahoitus jaetaan rahoituskulujen ja pitkäaikaisten lainojen lyhennysten yhteissummalla.

3.2.3 Vakavaraisuuden ja velkaantuneisuuden tunnusluvut

Yrityksen vakavaraisuus liittyy yrityksen oman ja vieraan pääoman suhteisiin (=vakavaraisuuden rakennetarkastelu) ja luottokelpoisuuteen. Mitä vakavaraisempi yritys on eli mitä suurempi oman pääoman osuus on sen koko pääomasta, sen helpompi yrityksen on vakuuttaa luottolaitokset ja muut rahoittajat lainojen takaisinmaksukyvyystään ja sitä pienempi on yritykselle myönnettävien lainojen rahoitusriski. Vakavaraisuudesta käytetään myös termejä velkaisuus ja rahoitusrakenne. Vakavaraisuustunnusluvut kuvaavat vieraan pääoman hallitsevuutta yrityksen rahoitusrakenteessa, mittaavat samaa asiaa ja ovat johdettavissa toisistaan. Tavallisimpia vakavaraisuuden tunnuslukuja ovat velkaantumisaste ($= 100 \times \text{vieras pääoma} / \text{taseen koko pääoma (tai oma pääoma)}$) ja omavaraisuusaste ($= 100 \times \text{oma pääoma} / \text{taseen koko pääoma}$). Näiden lisäksi käytetään usein gearing – tunnuslukua ($= 100 \times (\text{korolliset velat} - \text{rahavarat}) / (\text{oma pääoma} + \text{vähemmistöosuus})$). Gearing -tunnusluvussa varsinaisena vieraana pääomana pidetään sitä velkojen määrää, jonka hoitamiseen yrityksellä ei ole käytettävissä välittömästi kassavaroja. Tunnusluku on negatiivinen, jos rahoja ja pankkisaamisia on velkoja enemmän.

Vakavaraisuuden rakennetarkastelun lisäksi sitä voidaan tarkastella toiminnallisesti, eli voidaan tarkastella yrityksen rahoituskertymän suuruutta ja vieraan pääoman rasiitetta. Tätä kuvaava tunnusluku on suhteellinen velkaantuneisuus, jossa velat suhteutetaan liikevaihtoon. Näin saadaan selville velkojen merkitys yrityksen toiminnan ja kokonaisrahavirtojen kannalta. Veloista vähennetään saadut ennakkomaksut.

3.2.4 IFRS-tilinpäätössäädökset

Suomessa tulivat vuoden 2004 alusta voimaan uudet kansainväliset IFRS tilinpäätöskäytännöt, jotka yhtenäistivät kansainvälisiä tilinpäätöskäytäntöjä. Käytäntöjen voimaantulon jäl-

keenkin tilinpäätös on yhä verosuunnittelun apuväline ja laskentaperiaatteilla voidaan edelleen vaikuttaa siihen, mitä jakokelpoista voittoa näytetään. Laskentaperusteissa tilinpäätäjän harkinnassa ovat muun muassa aineettomien hyödykkeiden (goodwill) aktivoiminen vai vähentäminen kuluna tai hankinnan ja valmistuksen kiinteiden menojen aktivointi tai vähentäminen vuosikuluna.

Tilinpäätöksen tulkinta edellyttääkin analyytikoilta kykyä nähdä tilinpäätöksen numeroiden taakse ja tehdä tarvittaessa oikaisuja koskien muun muassa taseeseen aktivoitavia eriä ja tuloslaskelman mukaisia liiketoiminnan kuluja. Sen takia pelkän tuloslaskelman ja tai taseen analysointi ei anna riittävän kokonaisvaltaista kuvaa yrityksen nykytilasta ja etenkin tulevaisuudesta, vaan olennaista on näiden lisäksi käydä läpi liitetiedot ja toimintakertomus ja seurata tarkkaan yritystä koskevaa uutisointia.

3.2.5 Mitä luottotiedot kertovat?

Luottotietotoiminnan tarkoituksena on kerätä maksukäyttäytymisestä, taloudellisesta asemasta ja luotettavuudesta kertovaa yritystietoa. Luottotietojen selvittämisellä pyritään vähentämään yritystoimintaan liittyviä riskejä. Luottotietoraporttien avulla voidaan analysoida riskejä, sillä luottotiedot kertovat yrityksen toiminnasta, taloudesta, taustasta sekä maksukäyttäytymisestä. Erityisesti tapaukset, jolloin yritys on riippuvainen yhdestä toimittajasta, voivat toimittajan ongelmat ja häiriötilanteet aiheuttaa vakavia ongelmia myös yrityksen omassa toiminnassa (Suomen yrittäjät 2004). On laskettu, että 80 % luottotappioista juontaa juurensa vanhojen asiakkaiden kanssa tehdyistä kaupoista (Dun & Bradstreet 2004). Luottotiedot ovat maksullisia ja niitä on saatavilla luottotietoyrityksistä, joita ovat muun muassa Dun & Bradstreet ja Asiakastieto Oy. Nämä käyttävät yritysten luokitukseen rating-järjestelmää, joka kerää yrityksen toimintaa, taustaa, taloutta ja maksutapaa koskevaa informaatiota ja niiden pohjalta arvioi luottokelpoisuutta ja yrityksen kykyä selviytyä normaaliin liiketoimintaan liittyvistä luotoista.

Luottokelpoisuusluokituksen tunnuksina käytetään kirjaimia AAA-C, jotka määräytyvät luottotietojen perusteella. (taulukko 1).

Taulukko 1 Luottokelpoisuusluokitus (<http://dbfinland.dnb.com/Finnish/default.htm>)

AAA	Korkein luottoluokitus Yrityksen kyky vastata maksusitoumuksistaan on erittäin hyvä.
AA	Hyvä luottokelpoisuus Yrityksen kyky vastata maksusitoumuksistaan on hyvä.
A	Luottokelpoinen Yrityksen kyky vastata maksusitoumuksistaan on toiminnan laajuuteen nähden riittävä.
AN	Uusi yritys / tausta ei negatiivinen Yritys on toiminut alle kaksi tilikautta ja sen taustan luottohistoria ei ole negatiivinen. Toistaiseksi luotonannossa suositellaan vakuuksia.

--	Ei Rating Oleellista tietoa kannanottoa varten puuttuu tai tieto on ristiriitaista.
B	Epätyydyttävä Luotonanto pääsääntöisesti vakuuksin.
C	Luotonantoa ei puolleta Yrityksen kyky vastata maksusitoumuksistaan on erittäin heikko.

Luottotietoja tarjoavilta yrityksiltä saa myös maksullisia yritysanalyysseja, joissa on käyty ratingia tarkemmin läpi yrityksen omistussuhteita ja rakennetta. Nämä analyysit keskittyvät kuitenkin enemmän nykytilaan ja historiaan ilman, että yrityksen sisäisiä tekijöitä ja toimintaympäristöä tai tulevaisuudennäkymiä käsiteltäisiin kovin syvällisesti.

3.3 Muut yritysanalyysit

Muilla yritysanalyysseilla tarkoitetaan yritysten sisäisten tekijöiden ja ulkoisten toimintaympäristötekijöiden analysointia. Näissä tekijöissä tapahtuvien muutosten huomioiminen on tärkeää siksi, että mahdollisimman hyvin voitaisiin varautua ao. yrityksen toiminnassa tapahtuvien muutosten seurausvaikutuksiin. Näiden tekijöiden syvälinen analysointi ja oikeiden tulkintojen tekeminen edellyttää laaja-alaista taloudellista osaamista, toimialaosaamista, markkinatuntemusta ja usein myös teknologiaosaamista. Kuten jo aiemmin todettiin, analyysien tekemisessä avainasemassa ovat analysoitavan yrityksen vuosikertomusten ja uutisoinnin seuranta.

3.3.1 Yrityksen sisäisten tekijöiden analysointikohteet

Yrityksen sisäiset tekijät jaettiin tässä tutkimuksessa 14 luokkaan, jotka olivat johto, strategiset linjaukset ja liiketoimintasuunnitelma, organisaatorakenne, henkilöstörakenne ja henkilöstöpolitiikka, omistajuusrakenne, yrityksen sijainti elinkaarella, alihankkijan tuotestrategia ja –portfolio, tuotantokapasiteetti, historia, tuoteteknologian kehittyneisyys, logistiikan organisointi ja logistiset valmiudet, ympäristöpolitiikka, viestintä sekä toiminnan eettisyys. (ks. myös kappale 7.4).

3.3.1.1 Johto

Johdon pätevyys on yksi yrityksen kriittisimmistä menestystekijöistä. Johdon kokemattomuus ja huono päätöstentekokyky ovat tavallisia syitä yrityksen epäonnistumiseen. Pienissä yrityksissä johdon merkitys korostuu. Johto ei välttämättä ole tarpeeksi kokenutta, mikä voi tuottaa yritykselle ongelmia. Suuremmissa yrityksissä johto on yleensä kokenutta, mutta tällöinkin ongelmia voi esiintyä. Johtoa arvioitaessa olisi hyvä selvittää johdon pätevyys, maine, kokemustausta, koulutus sekä alan yleinen tuntemus. Lisäksi johdon suhteet yrityksen omistajiin ja investoihiin vaikuttavat yrityksen menestymiseen. (Östring 2003)

Rausch (2002) on listannut johtajilta vaadittavia ominaisuuksia, jotka kaikki liittyvät käyttäytymiseen eivätkä esimerkiksi johdon tekniseen osaamiseen. Johdon pätevyyttä arvioitaessa voidaan huomioida seuraavia kohtia:

- (1) verbaalisuus,
- (2) ajan ja stressin hallinta,
- (3) päätöksen tekokyky,
- (4) kyky havaita, määritellä sekä ratkaista ongelmia,
- (5) muiden motivointi ja vaikuttaminen,
- (6) delegointikyky,
- (7) tavoitteiden asettaminen ja vision määrittäminen,
- (8) itsetietoisuus;
- (9) kyky rakentaa tiimejä ja
- (10) kyky hallita ongelmatilanteita.

Östringin (2003) mukaan johdolta vaaditaan koordinointikykyä, ihmisten hallinta- ja motivointikykyä, teknistä osaamista ao. toimialalta sekä kykyä hallita kokonaisuutta.

Muita kriittisiä tekijöitä alihankkijan johtoon liittyen ovat muun muassa johdon asennoituminen uudistuksiin ja muutoksiin, johdon jäsenten taustat, johdon riskinottohalu, johdon pysyvyys ja vaihtuvuus sekä johtoryhmän vastuunjako. Uudistuksiin ja muutoksiin positiivisesti suhtautuva johtaja huolehtii siitä, että yritys pysyy ajan tasalla ja pyrkii kehittämään toimintaansa jatkuvasti. Asiakkaan kannalta uudistushalukkuus voi olla sekä positiivinen että negatiivinen asia. Uudistukset voivat parantaa yrityksen tehokkuutta ja asiakaspalvelua, mutta toisaalta uudistuksiin ja muutoksiin liittyy aina myös riskejä. Hallitsematon muutos voi aiheuttaa yritykselle ongelmia ja siten vaikuttaa negatiivisesti myös asiakaskuntaan.

Aloittavan yrityksen johtoa tai johtamista voidaan yleensä ottaen tarkastella lähinnä liiketoimintasuunnitelman avulla.

3.3.1.2 Strategiset linjaukset ja liiketoimintasuunnitelma

Genuksen (1995) mukaan yrityksen strategiassa määritellään seuraavia asioita:

- organisaation toiminta pitkällä aikavälillä
- organisaation suuntausten, resurssien sekä ulkoisen ympäristön välinen yhteensopivuus
- arvot, odotukset sekä eettiset arvot, joita organisaation työntekijöiden odotetaan noudattavan sekä
- edellisten kohtien aiheuttama epävarmuus sekä monimutkaisuus.

Strategia näyttää yritykselle tulevaisuuden suuntaviivat ja on siten tärkeä elementti yrityksen ohjaamisessa eteenpäin. Strategioita on kolmen tasoisia: koko yrityksen kattavia, liiketoimintayksiköiden ja operatiivisen tason strategioita. Koko yrityksen kattavalla strategialla määritetään, missä eri liiketoiminnoissa yritys on mukana ja siten samalla määritetään yrityksen rakenne. Yrityksen rakennetta voidaan sopeuttaa eri markkinoiden mukaan. Esimerkiksi kasvavilla markkinoilla yritykset pyrkivät usein nopeaan kasvuun. (Östring 2003)

Riippuen yrityksen eri yksiköiden määrästä, yrityksellä voi olla useita yksikkötason strategioita. Strategialla pyritään määrittämään keinot, kuinka yritys pystyy kilpailemaan nimenomaisella liiketoiminta-alueella. Operatiivisen tason strategialla puolestaan määritetään päivittäistä toimintaa ja sitä, miten kukin yrityksen toiminto voi edesauttaa ja palvella koko yksikön toimintaa. (Östring 2003)

Kuten edellä jo mainittiin, liiketoimintasuunnitelman avulla voidaan arvioida erityisesti uusia, vasta-aloittaneita yrityksiä. Suunnitelmasta käy ilmi yrityksen markkinat nyt ja tulevaisuudessa, kilpailijat, tuotteet, teknologiat, rahoitus sekä yrityksen johtaminen. Hyvän liiketoimintasuunnitelman avulla yritystä voidaan ohjata oikeaan suuntaan halutun aikataulun mukaisesti. Liiketoimintasuunnitelman tulee tukea yrityksen visiota ja strategiaa. (Östring 2003, Kallio 1996)

Liiketoimintasuunnitelmaa arvioitaessa on tärkeää huomioida myös suunnitelman realistisuus. (Östring 2003) Lisäksi huomioitavaa on strategian selkeys; keskitytäänkö ydinliiketoimintaan vai onko pyrkimyksenä laajentaa toimintaa uusille alueille. Asiakkaan näkökulmasta voi olla turvallisempaa ostaa yritykseltä yrityksen ydinliiketoimintaan kuuluvia kuin siihen kuulumattomia tuotteita ja palveluja. Tällöin tuotteiden saatavuus myös tulevaisuudessa on turvatum-paa.

Porterin (1985) mukaan yrityksellä on valittavanaan yksi kolmesta päästrategiasta: kustannusjohtajuus, erikoistuminen tai keskittyminen. Strategiasta riippuen yritys määrittää tuotteidensa markkinoinnin ja jakelun. Huomionarvoista on, että samalla toimialalla mutta eri strategialla toimivat yritykset voivat kumpikin menestyä yhtä hyvin. Alihankkijaa arvioitaessa myös päästrategian onnistuneisuutta on hyvä tarkastella. Lisäksi huomiota tulee kiinnittää aiempien liiketoimintasuunnitelmien tai strategioiden toteutumiseen.

3.3.1.3 Organisaatorakenne

Organisaatioilla on yksilöllinen rakenteensa, joka määrää, miten yrityksen toiminnot ja työtehtävät jakaantuvat organisaation jäsenille ja yksiköille. Organisaatorakenteen avulla pystytään myös hahmottamaan organisaation sisäisiä raportointi- ja ohjaussuhteita. Ilman määriteltä organisaatorakennetta vähänkin suuremmissa organisaatioissa vallitsisi kaaos. (Jylhä et al. 1997)

Yrityksen rakenne määritellään jo yrityksen strategiassa. Yksinkertaisen organisaatorakenteen omaavaa yritystä on helppo analysoida. Yritys, jolla on monimutkainen organisaatorakenne, voi puolestaan kätkeä rakenteen taakse asioita, joita ei halua ulkopuolisen näkevän ja siten vaikeuttaa yrityksen analysointia. Kyseessä voi olla esimerkiksi keino välttää verojen maksu. (Östring 2003)

Yrityksellä voi olla myös tytäryhtiöitä, jotka voivat olla hyvinkin merkittävässä asemassa koko yrityksen toiminnan kannalta. Tällöin on syytä selvittää ja analysoida koko yrityksen

tilinpäätöstiedot sen sijaan, että ainoastaan emoyrityksen tilinpäätöstiedot käytäisiin läpi. Lisäksi tytäryhtiöiden sijainti, perustamisajankohta, sisäinen kaupankäynti emoyrityksen kanssa ja muun muassa tytäryhtiön strateginen merkittävyys emoyhtiölle olisi hyvä selvittää. (Östring 2003)

Organisaatiorakenne voi perustua joko funktionaaliseen, osastoihin tai matriisiin perustuvaan jakoon (Östring 2003). Jylhä et al. (1997) jakavat organisaatiorakenteet linja-, tuloksikkö-, projekti-, matriisi- sekä tiimiorganisaatioon. Huomioitavaa on, miten organisaatiorakenne mahdollisesti muuttuu tulevaisuudessa ja mihin analysoitavan yrityksen huomio jatkossa kohdistuu; onko esimerkiksi mahdollista, että yksikkö, jolta yritys ostaa tuotteita, myydään tulevaisuudessa? Lisäksi tulisi kiinnittää huomiota organisaation joustamiskykyyn ja muuntautumiskykyisyyteen. (Östring 2003) Organisaation mataluus tai hierarkkisuus vaikuttaa vahvasti joustamiskykyyn ja mahdollisimman suuri joustavuus on nykyään monessa yrityksessä keskeinen tavoite. Äärimmilleen vietynä joustavuus voi merkitä amebamaista organisaatiota, jossa työ on pitkälti itseohjautuvaa ja kaikki osallistuvat päätöksentekoon. (Jylhä et al. 1997) Genus (1995) korostaa tiimien merkitystä tehokkaassa työssä. Joustava organisaatiorakenne mahdollistaa tiimien tehokkaan käytön kun taas puolestaan jäykkä ja hierarkkinen organisaatiorakenne tekevät tiimityöskentelyn mahdottomaksi.

Bowersox et al. (1986) määrittelevät lisäksi muita organisatorisia asioita, jotka herättävät kysymyksiä niin organisaation sisällä kuin myös ulkopuolella. Näitä ovat:

- keskittäminen – hajaannuttaminen: vaikuttaa eri yksiköiden päätöksentekokykyyn ja muun muassa tulostavuuksiin
- linjatyöntekijät – henkilökunta: erotellaanko organisaatioissa operatiivisen ja suunnittelutyön tekijät toisistaan, vai onko jo siirrytty enemmän yhtenäiseen järjestelmään?
- matriisirakenne: funktionaalisesta rakenteesta siirrytään usein matriisirakenteeseen silloin, kun organisaatio alkaa laajentua useampaan osastoon.
- monialayhtiö: lähestymistapa käsittää usean yhdessä omistetun yrityksen johtamisen
- organisaation asemointi: miten organisaation eri yksiköt on asemoitu keskenään organisaatiossa ja mikä on kunkin yksikön rooli?
- organisaation sisäinen kontrollointi: vaikuttaa siihen, miten eri organisaation yksiköt toimivat yhteen.

3.3.1.4 Henkilöstörakenne ja henkilöstöpolitiikka

Tehokkaalla henkilöstöpolitiikalla on todettu olevan positiivinen vaikutus yrityksen toiminnan tehokkuuteen. Työntekijöiden koulutuksella, henkilöstön informoinnilla, asenteiden arvioinnilla, epäkohtien korjaamisilla, palkitsemisilla ja muun muassa ylennyksillä on todettu pystyvän vaikuttamaan merkittävästi työn tehokkuuteen. (Mabey et al., 2000) Myös panostus henkilöstön yleiseen hyvinvointiin ja työoloihin sekä henkilöstön kehittämiseen vaikuttavat yrityksen tulokseen positiivisesti.

Yrityksen työvoiman joustavuudella on vaikutuksensa asiakkaiden saamaan palveluun. Työvoiman joustavuus voi näkyä muun muassa työntekijöiden kykyinä toimia useassa eri tehtä-

vässä organisaatioissa tai joustavuutena palkkauksessa. Työvoiman määrän joustavuudella organisaatio voi vastata nopeaan kysyntäpiikkiin palkkaamalla lisää työvoimaa tai puolestaan hiljaisten kausien aikana vähentämällä työvoimaa. Työvoiman tehokas käyttö vaikuttaa myös asiakkaan saaman palvelun tasoon. Toisaalta, henkilöstön pysyvyys ja sitä myötä saavutettu sitoutuminen työhön ovat kuitenkin merkittäviä tekijöitä työn tehokkuuden kannalta, mitä ei pidä vaarantaa liian joustavalla työvoimapolitiikalla. (Genus 1995)

Muita henkilöstörakenteen ja –politiikan osatekijöitä ovat muun muassa henkilöstön ikärakenne, koulutustausta ja kansainvälisyysaste. Koulutustaustan merkitys riippuu yrityksen toimialasta ja tehtävien luonteesta. Kansainvälisyysasteeseen liittyy olennaisesti yrityksen paitsi yrityksen henkilöstön syntyperä ja kulttuuritausta, myös kielitaito ja eri kulttuurien tuntemus.

3.3.1.5 Omistajuusrakenne

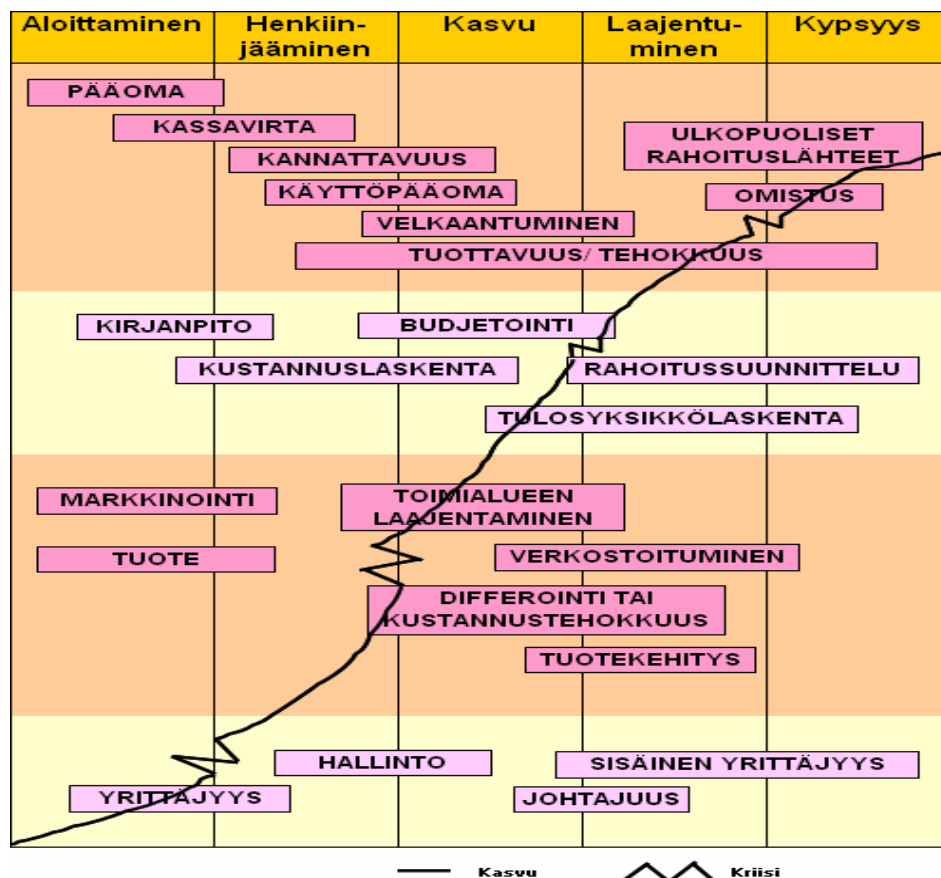
Yritykset voivat olla joko yksityisesti tai julkisesti omistettuja. Yksityiset yritykset ovat perinteisesti pk-yrityksiä, joille ovat tyypillisiä omistaja-johtajat. Pk-yrityksen rahoitus perustuu omistajiensa vakavaraisuuteen ja pankkilainoihin. Julkisissa osakeyhtiöissä on yleensä useita osakkeenomistajia ja päätösvalta on suoraan yhteydessä omistettujen osakkeiden määrään ja luonteeseen. (Östring 2003)

Yrityksen omistajan tausta voi vaikuttaa omistajan sitoutuneisuuteen. Omistajana voi olla esimerkiksi perhe, jolloin sitoutuneisuus työn edistämiseen on yleensä korkealla. Suomalaisista pk-yrityksistä 86 %:ssa omistaja-yrittäjä yhdessä perheenjäsenten kanssa omistaa yli puolet yrityksestä (www.perheyritystenliitto.fi). Usein yrityksen omistajina on myös ns. instituutionaalisia sijoittajia. Institutionaaliset sijoittajat, kuten esimerkiksi vakuutusyhtiöt, lahjarahastot ja sijoitusyhtiöt, sijoittavat varoja osakkeisiin ja rahastoihin. Tällöin kiinnostus yrityksen hyvinvointiin voi olla eri tasolla kuin esimerkiksi perheyrityksen kohdalla. Myös omistajien valtasuhteet voivat vaihdella omistajuusrakenteesta riippuen.

Omistajuuteen liittyviä keskeisiä selvitettäviä asioita ovat muun muassa yrityksen suurimpien omistajien henkilöllisyys ja taustat, omistajien nykyiset investoinnit yritykseen ja mahdollisuudet investoida yritykseen tulevaisuudessa, aikaisempien investointien menestyksellisyys, omistajien kyky kestää tappioita sekä omistajien intressit ja halukkuus kehittää yritystä. (Östring 2003)

3.3.1.6 Yrityksen sijainti elinkaarella

Markkinoiden lisäksi myös yrityksen sijainnilla elinkaarella on merkitystä strategian muodostumiseen. Yrityksen elinkaaren ymmärtäminen on oleellista, koska eri vaiheissa olevilla yrityksillä tarpeet sekä kontribuutiot ovat erilaisia. Elinkaarensa mukaan yritykset voidaan jakaa neljään vaiheeseen: aloittavat, kasvavat, kypsät ja hiipuvat yritykset. (Östring 2003, Jylhä et al. 1997) Vaihtoehtoisesti käytetään usein jakoa viiteen vaiheeseen, jotka ovat aloittaminen, henkiinjääminen, kasvu, laajentuminen ja kypsyys (Paasio & Heinonen 1993). Yritysten elinkaaren vaiheita ja haasteita ja ongelmakohtia eri vaiheissa kuvaa kuvio 2 (Paasio & Heinonen 1993).



Kuva 2 Yrityksen elinkaaren eri vaiheet, haasteet ja ongelmakohdat (Paasio & Heinonen 1993)

Aloittavilla yrityksillä on suuremmat liiketoimintaan liittyvät riskit, olipa kyse sitten rahoituksesta, tuotteista, markkinoinnista tai johtamisesta. Uusia yrityksiä ei voi analysoida historia-tiedon perusteella, eikä siten voida esimerkiksi arvioida, mihin suuntaan yrityksen talousluvut ovat mahdollisesti kehittymässä. Arviointi perustuu lähinnä liiketoimintasuunnitelmaan sekä ennusteisiin. On myös tärkeää tunnistaa yrityksen realistisuus, esimerkiksi ylioptimisuus yrityksen kasvun suhteen. Uuden yrityksen kehittymistä tulisikin seurata tiiviimmin kuin jo kauemmin alalla ollutta yritystä. (Östring 2003)

Kasvavat yritykset kohdistavat voimavaroja volyyminsä kasvattamiseen tuotteiden valmistus- ja tuotekehityskustannuksien laskiessa. Tuotteiden näkyvyys markkinoilla lisääntyy. Kasvavat yritykset tarvitsevat kuitenkin usein lisärahoitusta pystyäkseen tarvittavaan kasvunopeuteen. (Heinonen et al. 2003, Koskinen, 1996, Östring 2003)

Yritys siirtyy kypsään vaiheeseen kasvuvaiheen päätyttyä. Tällöin markkinoilla on yleensä jo kova kilpailu eri toimijoiden kesken ja hinnat ovat laskeneet. (Heinonen et al. 2003, Koskinen 1996, Östring 2003) Yrityksen siirtyminen kypsään vaiheeseen voi vaikuttaa myös koko toimitusketjuun. Toimittajan ja asiakkaan prosessit ovat voineet ajan mittaan muotoutua kumppanuuden myötä hyvinkin kiinteiksi, jolloin toimittajan muutokset vaikuttavat vahvasti myös asiakkaan toimintaan. Jos toimittaja-asiakassuhde perustuu perinteisiin tekijöihin, kuten laatuun ja hintaan, muutokset toimittajan toiminnassa eivät vaikuta asiakkaan toimintaan radikaalisti. Kypsässä vaiheessa oleva yritys pyrkii kehittämään uusia tuotteita tai tehostamaan nykyistä tuotantoaan. (Östring 2003)

Hiipuvien yritysten kassavirta muuttuu negatiiviseksi ja yritykset tarvitsevat lisärahoitusta pystyäkseen jatkamaan liiketoimintaa. Yrityksen pitää keksiä uusia keinoja pitää yritys hengissä, mikä vie myös yrityksen voimavaroja muun muassa uusien innovaatioiden kehittämiseltä. Hiipuva yritys joutuu supistamaan toimintaansa ja myymään mahdollisesti varallisuutta pystyäkseen jatkamaan liiketoimintaa. (Östring 2003)

Yrityksen tuotekehitys painottuu enimmäkseen elinkaaren alkuvaiheisiin, mutta yrityksen jatkon kannalta kehitystyötä tulisi jatkaa läpi koko yrityksen elinkaaren, jotta yhden tuotteen ”kypsyessä tai hiipuessa” yrityksellä olisi uusi tuote lanseerattavana. Tuotekehityksen määrää voidaan pitää verrannollisena yrityksen haluun kehittää omaa toimintaa.

3.3.1.7 Alihankkijan tuotestrategia ja –portfolio

Alihankkijan tuoteportfoliosta on hyvä tietää, onko yritys keskittynyt tuottavimpiin ja kannattavimpiin tuotteisiin, mikä on tuotevalikoiman laajuus ja muun muassa se, miten pitkään yritys aikoo jatkaa ao. tuotteiden valmistusta.

Tuotteelle voidaan määrittää elinkaari samoin kuin yritykselle: esittely-, kasvu-, kypsä- ja hiipumisvaihe. Tuotteen elinkaaren vaihe vaikuttaa siihen, minkälaisella strategialla tuotetta viedään markkinoille ja miten tuotetta kehitetään tai muunnellaan. (Genus 1995)

Ostettavan tuotteen laatu on yksi tärkeimmistä asiakasta kiinnostavista asioista. Laatu voidaan jakaa kahteen eri tekijään; laadun tasoon sekä sen yhdenmukaisuuteen (tasalaatuisuus). Tuotteen laadun tulee olla selkeässä yhteydessä tuotteen hintaan; korkeasta laadusta asiakas on valmis myös maksamaan enemmän. Tuotteiden tulee olla tasalaatuisia, koska laatuvariaatiot aiheuttavat asiakkaalle lisätyötä (esimerkiksi reklamaatiot). Pahimmassa tapauksessa toimittajan huonolaatuinen tuote joutuu osaksi asiakkaan tuotetta ja aiheuttaa ongelmia ja jopa vaaratilanteita loppuasiakkaalle. (Kotler et al., 2002)

Monet yritykset soveltavat nykyään omia auditointimenetelmiä tai edellyttävät ISO 9000-sertifikaattia laadun varmistamiseksi. Pieniin toimittajiin ei ole kuitenkaan järkevää soveltaa raskaita auditointimenetelmiä, koska niiden käyttö saattaa kuluttaa enemmän resursseja kuin tuottaa yritykselle hyötyjä. (Jahnukainen et al., 1997)

Yritys voi erottua kilpailijoistaan tuotteiden erityisominaisuuksilla. Ostamalla erityisominaisuuksilla varustettuja tuotteita asiakas voi lisätä oman tuotteensa kilpailuetua ja parantaa tuotteensa kannattavuutta merkittävästi. Tämän vuoksi alihankkijan tuotteiden erityisominaisuuksiin, esimerkiksi uusiin teknologisiin ratkaisuihin, kiinnitetään huomioita alihankkijaa valittaessa tai arvioitaessa. Tuotteisiin tarvittavien erityisominaisuuksien määrittelyssä tulee huomioida loppuasiakkaiden tarpeet ja vasta sen jälkeen määrittää alihankkijat. (Kotler et al., 2002)

Tuotteiden valmistusprosessi ja prosessin vastaavuus (alihankkija-)yrityksen kuvauksiin voidaan parhaiten todentaa yritysvierailuilla.

3.3.1.8 Alihankkijan tuotantokapasiteetti

Tuotantokapasiteettiin liittyen tarkistuskohteita ovat kapasiteetin mitoittaminen, mahdollisuus laajentaa toimintaa ja laajentamisen aikataulu ja helppous. Lisäksi huomioitavia asioita ovat yrityksen tuotannon tehokkuus (valmistaako yritys täydellä teholla ja silti tuottaa tappiota), voidaanko koneita vuokrata ja kuinka nopeasti yritys voi investoida. (Östring 2003)

Riittävä tuotantokapasiteetti on tärkeää asiakkaalle useastakin syystä. Alihankkijan riittämättömän tuotantokapasiteetti ja siitä seuraava materiaalipuute voi aiheuttaa työseisauksia sekä siten ylimääräisiä työvoima- sekä pääomakustannuksia. Toisekseen, äkillisellä työseisauksella on vaikutuksensa myös asiakkaan asiakkaaseen ja sen saamaan palvelutasoon. Erityisjärjestelyt aiheuttavat aina lisäkustannuksia. (Bowersox et al., 1986)

3.3.1.9 Alihankkijan historia

Yrityksen historia voi olla hyvinkin värikäs ja pitää sisällään erityyppisiä vaihteita, niin nousu- kuin laskuvaihteita. Asiakkaan on hyvä tietää esimerkiksi, onko yritystoiminta ollut vakaata vai onko siihen sisältynyt myös kriisejä sekä miten mahdollisista kriiseistä ja ongelmista on selvitetty. Historiatiedon, kuten esimerkiksi aikaisempien tilinpäätösten, avulla voidaan selvittää yrityksen kehityssuunta, trendi, mikä voi kertoa yrityksestä enemmän kuin pelkkä tämän hetken tieto.

3.3.1.10 Alihankkijan (tuote)teknologian kehittyneisyys

Yritysten teknologian kehittyneisyyttä ja mukautumista voidaan määritellä viidellä eri tasolla: innovaattorit, aikaiset omaksujat, aikainen enemmistö, myöhäinen enemmistö ja myöhäinen vähemmistö. Yritystä, joka keksii kokonaan uuden teknologian, kutsutaan innovaattoriksi. Perinteisesti vasta-alkavat yritykset ovat innovatiivisia ja innostuneet uusista teknologioista. On kuitenkin tärkeä pystyä arvioimaan uusi teknologia ja siihen liittyvät riskit ennen yhteistyön aloittamista innovaattorin kanssa. Uuteen teknologiaan liittyy aina epävarmuustekijöitä. Riskin ottaminen voi osoittautua myöhemmin järkeväksi ja tuottavaksi ratkaisuksi, mutta lopputulos voi toisaalta olla myös päinvastainen. (Östring 2003)

Innovaattoreiden toisessa ääripäässä on myöhäinen vähemmistö, joka herää vasta, kun innovaatio tai teknologia on jo liian vanhaa suurimmalle osalle käyttäjistä. Myöhäistä vähemmistöä edustava hiipuva yritys on vaarallinen yhdistelmä, jonka kanssa tehtävä yhteistyö sisältää paljon riskejä. (Östring 2003)

Teknologiaan liittyviä asioita pohtiessa yrityksen kannattaa miettiä, mitä epävarmuustekijöitä toimittajan teknologiaan liittyy. Voiko yritys yleensä ottaen edes hyödyntää toimittajan teknologiaa? Mikä on tuotteissa käytetyn teknologian ikä ja elinkaaren vaihe? Lisäksi on hyvä tiedostaa muun muassa, mitä tuotteita kilpailevilla toimittajilla on tarjottavana ja että onko yritys kehittämässä uusia tuotteita. (Östring 2003) Alihankkijan yleinen teknologiataso pitää tunnistaa, ja peilata sitä oman yrityksen tarpeita vasten.

3.3.1.11 Alihankkijan logistiikan organisointi ja logistiset valmiudet

Logistiikan organisoinnilla on vaikutuksensa sekä yrityksen omiin kustannuksiin että asiakkaan tyytyväisyyteen. Yrityksen tulee pystyä tarjoamaan asiakkaalle tarpeeksi hyvää palvelua mahdollisimman vähillä kustannuksilla. Hyvät logistiset valmiudet koostuvat muun muassa seuraavista elementeistä (Kotler et al., 2002):

- nopeat ja toimivat toimitukset
- suuret ja toimivat varastot,

- joustava toiminta ja
- vapaat palautusehdot.

Yrityksillä voi olla käytössään omia varastoja tai ne voivat käyttää jakelukeskuksia. Jakelukeskuksissa tavaraa ei useinkaan säilytetä kauaa, vaan keskus toimii lähinnä materiaalin läpivirtauspaikkana. Varastoissa sen sijaan tavaraa säilytetään pitempiäkin aikoja. Varastoissa voi olla käytössä automatisointia, mikä osaltaan tehostaa varaston toimivuutta. (Kotler et al. 2002)

Myös alihankkijan varaston koolla on merkitystä asiakkaalle. Liian suuret varastot sitovat toimittajan pääomaa, mikä voi johtaa korkeampiin kustannuksiin. Varastojen liian alhainen taso voi puolestaan pidentää toimitusaikoja tai lisätä esimerkiksi nopeiden kuljetusten aiheuttamia kuluja. (Kotler et al., 2002)

Kuljetusmuodon valinnalla on merkitystä asiakkaalle. Kuljetusmuoto vaikuttaa tuotteen hinnoitteluun, toimituksen tehokkuuteen sekä muun muassa siihen, missä kunnossa asiakkaan vastaanottamat tuotteet ovat. (Kotler et al., 2002)

Uusilla yrityksillä voi olla vaikeuksia hyödyntää tehokkaimpia jakelukanavia, mikä voi näkyä myös korkeampana tuotteen hintana. (Bowersox & Cooper 1992)

Logistisen tiedon hallinnan työvälineenä käytetään tietojärjestelmiä, joiden kautta yhä enenevä määrä tietoa siirtyy niin organisaation sisällä kuin myös organisaatioiden välillä. Logistisen informaatiojärjestelmän kautta tulisi pystyä siirtämään vähintään tietoa, joka koskee: saapuvia tilauksia, tilausten käsittelyä, rahtaamista ja kuljetusta sekä varaston operaatioita, kontrollointia sekä hallintaa. (Bowersox et al., 1986) Koska edellä mainitun tiedon hallinta on oleellista myös asiakkaan saaman palvelutason kannalta, tieto siitä, kuka vastaa alihankkijan logistiikan tietojärjestelmistä, kiinnostaa usein myös asiakasta.

3.3.1.12 Alihankkijan ympäristöpolitiikka

Kansainväliset ja kansalliset lait ja säädökset määräävät yrityksiä toimimaan ekologisesti, mikä on saanut yritykset laatimaan omat ympäristöpolitiikkansa. Joillakin toimialoilla, kuten esimerkiksi kemian teollisuudessa, ympäristöpolitiikan merkitys korostuu. Varmistaakseen, että yritys noudattaa julkistamaansa ympäristöpolitiikkaa ja parantaa jatkuvasti ympäristönsuojelun tasoa, yrityksillä usein on käytössään ympäristöjärjestelmä. Suomen standardisoimisliitto, SFS, arvioi ja sertifioi yritysten ympäristöjärjestelmiä kansainvälisen standardin SFS-EN ISO 14001 perusteella. (www.sfs.fi) Standardin käyttö on yleistynyt, ja tietyt yritykset vaativatkin standardin alihankkijoiltaan.

Ekokilpailukyvyyn on huomattu olevan myös yrityksen kilpailuvaltti. Yritysten ekologisuutta arvostetaan ja ympäristöasioiden hoitoa pidetään hyvänä yrityksen johtamisen indikaattorina. Ekokilpailukyvyllä tarkoitetaan sitä, että yritys vastaa asiakkaiden ja yhteiskunnan haasteisiin ja hyödyntää ympäristöön liittyvät näkökohdat liiketoiminnassaan paremmin kuin kilpailijat. Puhutaan myös elinkaariajattelusta, joka korostaa ekoajattelua koko tuotteen elinkaaren ajan; tuotteen syntymästä sen hävittämiseen. (Jylhä et al., 1997)

3.3.1.13 Alihankkijan viestintäpolitiikka

Organisaatioviestinnän merkitystä selvittävät tutkimukset osoittavat, että tehokkaalla ja avoimella viestinnällä on suora yhteys myös yrityksen tehokkaaseen toimintaan. Organisaatioviestintä sisältää sekä sisäisen (ylös, alas ja sivuille) että ulkoisen viestinnän (suhdetoiminta, mainonta ja myynti). Kolmanneksi viestinnän osaksi voidaan lukea myös epävirallinen kommunikointi eli henkilöviestintä. (Goldhaber 1981)

Avoin viestintätyyli koko toimitusketjun osapuolten kanssa on oleellista tehokkaan ja läpinäkyvän toiminnan saavuttamiseksi. Ilman avointa tiedonvaihtoa kumppanuuden luonti ei ole mahdollista.

3.3.1.14 Alihankkijan toiminnan eettisyys

Organisaatioiden toiminnan eettisyyteen on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota. Eri-tyisesti lapsityövoiman käyttöä on alettu valvoa tehokkaammin. Organisaatiot vannovat eettisen toiminnan puolesta ja nykyään yhä useammalla, erityisesti suuremmalla, organisaatiolla on myös omaa henkilökuntaa valvomassa ja varmistamassa, että organisaation toiminta on eettistä. Aina kuitenkin yritysten eettiset periaatteet eivät käytännössä toteudu. (Mabey et al., 1998).

Liike-elämän etiikka voidaan jakaa karkeasti kolmeen alueeseen: 1) etiikka yksittäisen työntekijän, toimihenkilön tai johtajan kannalta, 2) etiikka yksittäisen yrityksen kannalta (muun muassa ympäristönsuojeluun, henkilöstön kohteluun, tuoteturvallisuuteen tai mainontaan.liittyen) ja 3) liike-elämän vastuu niistä yhteiskunnallisista rakenteista ja institutionaalisista kehyksistä (politiikka, talous ja lainsäädäntö), joiden puitteissa yritykset yleensä toimivat. Yrityksen keskittyvät yleensä toiseen osa-alueeseen eli siihen, mitä etiikka merkitsee yrityksen kannalta. Globalisoitumisen myötä olisi kuitenkin syytä kiinnittää enemmän huomiota myös niihin ehtoihin, joiden puitteissa yleismaailmallinen talousjärjestelmä toimii, eli kolmanteen osa-alueeseen. (Kopperi 1999)

3.3.2 *Ulkoisten tekijöiden analysointikohteet*

Yrityksen ulkoisiin tekijöihin voidaan lukea poliittinen ja taloudellinen toimintaympäristö, kohdemarkkinat ja asiakkaat, kilpailutilanne sekä alihankkijan alihankkijat.

3.3.2.1 Poliittinen toimintaympäristö

Eri maiden poliittisella ja lainsäädännöllisellä vakaudella on vaikutuksensa myös yrityksen toimintaan. Esimerkkejä makrotason poliittisista riskeistä ovat yleisesti ottaen poliittiset muutokset, vallankumoukset (poliittinen vakaus) tai esimerkiksi hallituksen käyttöönotot uudet menettelytavat. Myös mikrotason poliittiset riskit, kuten esimerkiksi merkittävän yrityksen haltuunotto, ovat yhtälailla riskejä yrityksen toiminnassa. Lainsäädännöllä määritellään yrityksen mahdollisuudet liiketoiminnan harjoittamiselle. Lainsäädännön muutoksilla tai vastaavasti vakaudella voi olla merkittävä positiivinen tai negatiivinenkin vaikutus yrityksen toimintaan. (Kotler et al., 2002, Östring 2003) Lainsäädännöllä ja poliittisilla päätöksillä voidaan säädellä myös muun muassa monopoleja, ympäristöä, verotusta, ulkomaan kauppaa sekä työllisyyttä. (Genus 1995)

Lainsäädännöllä pyritään hallitsemaan liiketoimintaa useastakin syystä. Ensinnäkin lakien avulla pyritään suojelemaan yrityksiä toisiltaan esimerkiksi estämällä epäreilu kilpailu markkinoilla. Toisekseen, lainsäädännöllä pyritään suojelemaan asiakkaita epäreilulta liiketoiminnalta esimerkiksi kohtuuttomalta hinnoittelupolitiikalla tai epärehelliseltä mainonnalta. Kolmanneksi lainsäädännöllä pyritään turvaamaan koko yhteiskunnan etua esimerkiksi rajoittamalla yritystä kuormittamasta luontoa. (Kotler et al., 2002)

3.3.2.2 Taloudellinen toimintaympäristö

Taloudellinen toimintaympäristö viittaa työvoima-, raaka-aine sekä lopputuotemarkkinoiden kehittyneisyyteen sekä infrastruktuuriin (energia-, liikenne- ja tietoliikenneolot). Kokonaistalouden ongelmat, kuten huono työllisyystilanne, vaihtotaseongelmat ja korkea korkotaso kaikki vaikuttavat yrityksen menestymiseen ja selviämiseen alueella. (Jylhä et al., 1997) Muita taloudellisen toimintaympäristön vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa liiketoiminnan syklit, bruttokansantuotteen trendit, inflaatio sekä energian saatavuus ja hinta. (Genus 1995)

Alihankkijan sijaintimaan taloudellinen tilanne voi vaikuttaa muun muassa siihen, minkälaista palvelua yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen (Bowersox & Cooper 1992). Epävakaa talous tai esimerkiksi valuutan heikkeneminen voi vaikuttaa yrityksen talouteen ja sitä kautta myös yrityksen asiakaskuntaan. Taloudellinen epävakaus voi ilmetä esimerkiksi epävarmoina toimituksina tai hintojen nostamisena.

Eri alueilla ja eri maissa voi lisäksi olla suuriakin eroja siinä, miten ne tukevat alueensa yrityksiä ja edesauttavat yritysten kehittymistä.

3.3.2.3 Kohdemarkkinat ja asiakkaat

Asiakkaiden maksukykyisyys ja halu ostaa tuotteita vaikuttavat ratkaisevasti yrityksen menestymiseen ja selviytymiseen markkinoilla. Yrityksellä, jolla on useampi merkittävä asiakas, velkaantumisen riski on pienempi kuin yrityksellä, jonka asiakasportfolio koostuu ainoastaan muutamasta asiakkaasta. Liian suuri riippuvuus tietyistä asiakkaista voi aiheutua yrityksen kohtaloksi jossain vaiheessa. (Östring 2003) Anderson & Jap (2005) toteavat, että myös liian hyvä ja läheinen yhteistyösuhde voi koitua kohtaloksi eikä ole tae menestyneeseen liikesuhteeseen kuten yleensä ajatellaan. Yhtenä syynä epäonnistumiseen pidetään suhteen muuttumista liian toverilliseksi, jolloin epäkohtiin puuttuminen on psykologisesti vaikeampaa.

Alihankkijan asiakasrakenne voi koostua viiden tyyppisistä asiakkaista: kuluttajista, yrityksistä (b-to-b), jälleenmyyjistä, julkisesta hallinnosta tai kansainvälisistä asiakkaista, joihin myös edellä mainitut asiakasryhmät lukeutuvat. Yritysten on vaikeaa myydä tuotteita kaikille asiakasryhmille, minkä vuoksi yleensä keskitytään tiettyjen asiakkaiden palvelemiseen. Alihankintaa harkitsevan tai arvioivan yrityksen on hyvä tietää alihankkijan asiakasrakenne pystyäkseen näkemään oman roolinsa ja merkityksensä alihankkijan asiakasportfoliossa. Yritykset yleensä joustavat toimituksissaan tärkeimpien ja suurimpien asiakasryhmien tarpeiden mukaisesti. (Kotler et al., 2002)

Yhteistyö toimittajan kanssa voi vaikeutua, mikäli toimittaja tekee yhteistyötä kilpailevien yritysten kanssa. Tällöin voidaan joutua erityissopimuksin määrittelemään tarkemmin yhteistyön sisällöstä tai pahimmassa tapauksessa yhteistyötä ei voida tehdä lainkaan mahdollisen turvallisuusriskin vuoksi. (Genus 1995)

Myös alihankkijoiden kohdemaiden sosio-kulttuurinen ympäristö vaikuttaa yrityksen toimintaan. Vaikuttaviin tekijöihin luetaan muun muassa väestörakenne, tulojakauma, ihmisten liikkuvuus, elämäntyylien muutokset, asenteet työntekoa ja vapaa-aikaa kohtaan, kuluttajamyönteisyys, koulutustaso, eettiset arvot sekä luonnonsuojelu. (Genus 1995)

Alihankkijan kohdemaiden väestörakenne kertoo alihankkijan markkinoiden luonteesta. Kohdemarkkinat voidaan rajata muun muassa koulutustason tai ikäjakauman perusteella. Kohdemarkkinat määräävät myös tuotteiden hintatason. Mikäli markkinat ovat sijoittuneet kasvaville markkinoille, kuten Aasiaan, voidaan myös yrityksen olettaa kasvavan tai pyrkiä kasvamaan nopeasti. Tällöin on syytä punnita kasvuun liittyvät riskit, ja se, miten ne vaikuttavat asiakaskuntaan. (Kotler et al., 2002)

Maan teknologiatasolla on oma merkityksensä organisaation toiminnassa. Teknologiataso riippuu muun muassa siitä, kuinka paljon hallitus on kohdentanut varoja tutkimus- ja kehitystyöhön sekä kuinka paljon teollisuus on yleensä valmis panostamaan teknologian kehittämiseen. Lisäksi uusien keksintöjen määrä sekä teknologian kehittymisnopeus vaikuttavat maan yleiseen teknologiatasoon. (Genus 1995)

3.3.2.4 Kilpailutilanne

Erityisesti uusilla teollisuudenaloilla yritykset ovat vasta-aloittaneita, jolloin kilpailu on vielä hajanaista. Teollisuudenalan vakiintumisen myötä yritykset kasvavat ja yhdistyvät kilpailun aiheuttaman paineen alla ja toiminta voi laajentua kansainväliseksi. Tällöin alihankkijan pääkilpailijoiden niin tuotteiden, asiakkaiden kuin palvelutasonkin analysointi ovat tärkeitä. (Östring 2003)

Kilpailijat vaikuttavat hintatasoon sekä siihen, kuinka paljon alalla tuotetaan uusia keksintöjä. Kilpailijoiden hinnoittelupolitiikka ja innovatiivisuus on hyvä tiedostaa arvioitaessa alihankkijan soveltuvuutta omaksi alihankkijaksi. (Östring 2003) Kilpailijoita arvioitaessa olisi hyvä tiedostaa myös kilpailijoiden tuotteiden ja palveluiden laatu ja ominaisuudet, asiakaspalvelu, jakelukanavat sekä myynnin ja markkinoinnin strategiat. Voidaanko kilpailijoiden tuotteilla mahdollisesti korvata alihankkijan tuotteet? Lisäksi kilpailijoiden strategioiden sekä vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen on tärkeää niin uutta toimittajaa valittaessa kuin myös nykyisen toimittajan arvioinnissa. (Kotler et al., 2002)

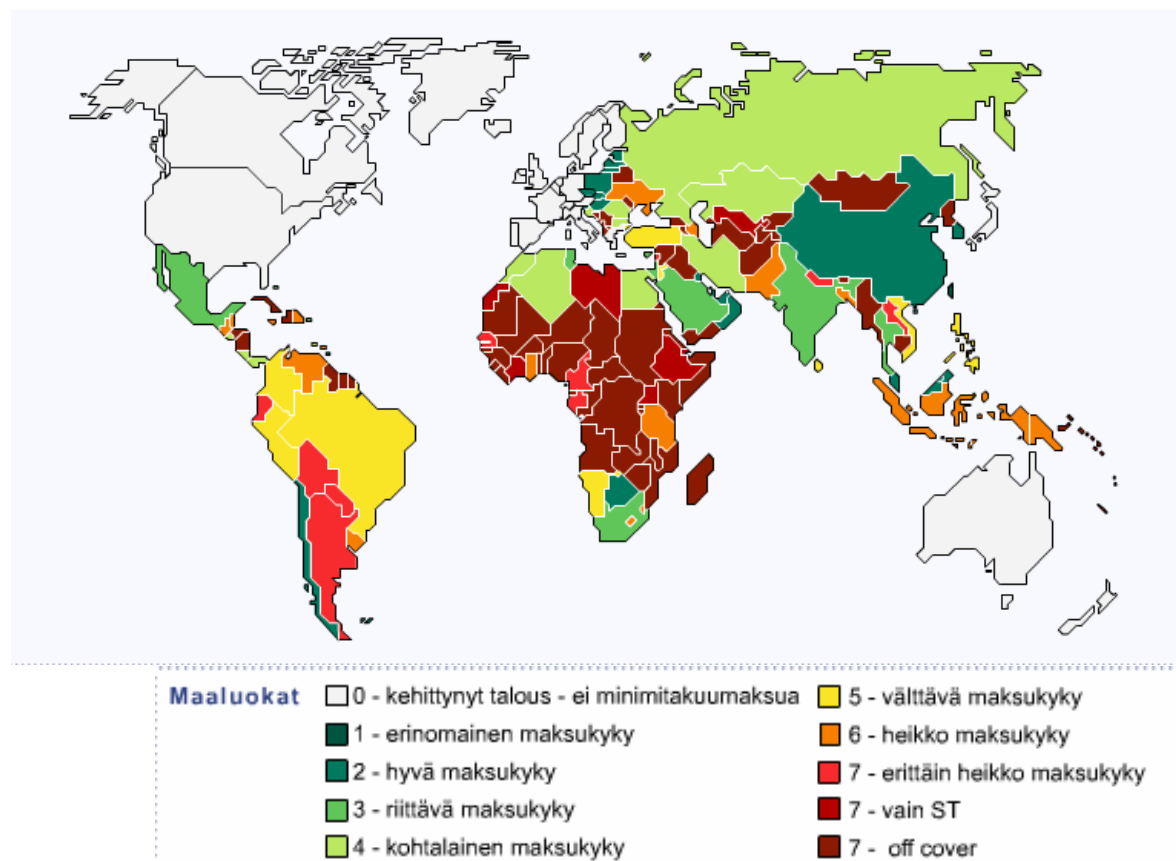
3.3.2.5 Alihankkijan alihankkijat

Myös alihankkijan alihankkijoiden toimintakykyä voidaan tarkastella. Valvonta on erityisen tärkeää silloin, kun alihankkija vastaa yrityksen tuotteiden valmistamisesta. Tällöin yrityksen on syytä auditoida alihankkijaa säännöllisesti sekä vaatia myös alihankkijaa tekemään saman omille alihankkijoilleen. (Östring 2003)

Alihankkijan alihankkijan arviointi on erityisen tärkeää myös silloin, kun kyseinen yritys vastaa käytännössä tuotteen valmistamisesta ja alihankkija toimii lähinnä välikätenä toimitusprosessissa. Tällöin voidaan puhua myös ns. systeemitoimittajasta. Mikäli kyseessä on esimerkiksi teknisesti monimutkainen tuote, yrityksen on syytä olla suoraan yhteydessä alihankkijan alihankkijaan. (Gadde & Håkansson 2001)

Maariskiluokituksista

Maariskiluokitus (kuva 3) perustuu maariskimalliin, joka sisältää ekonometrisen osan, muun muassa taloudellista ja rahoituksellista tilannetta koskevat tunnusluvut, sekä eri maiden mak-sukokemukset. Lopullisessa luokituksessa otetaan huomioon myös maariskiin vaikuttavat kvalitatiiviset tekijät kuten ulko- ja sisäpolitiikka. (www.finnvera.fi)



Kuva 3 Maaluokitukset (www.finnvera.fi)

Maat luokitellaan kahdeksaan luokaan 0 - 7, joista luokille 1 - 7 on vahvistettu minimitakuu-maksutasot. Luokat on määritelty seuraavasti:

0: kehittynyt talous – ei minimikustannuksia

1: erinomainen maksukyky

2: hyvä maksukyky

3: riittävä maksukyky

4: kohtalainen maksukyky

5: välttävä maksukyky

6: heikko maksukyky

7: erittäin heikko maksukyky

Luokkaan 0 kuuluvat lähtökohtaisesti korkean tulotason OECD-maat sekä muut maat, jotka ovat riskeiltään verrattavissa korkean tulotason OECD-maihin. Näihin maihin liittyy vain nimellinen maariski, joten niille ei ole lyöty lukkoon poliittisen ja suvereenin riskin minimihintoja. Minimitakuumaksut koskevat yli kahden vuoden riskinottoa. Takuumaksusopimuksen lähtökohtana on, että maksut pohjautuvat katettavaan riskiin: mitä pitempi riskiaika ja heikompi maa, sitä korkeampi takuumaksu. Pitkällä tähtäimellä takuutoiminnan tulojen pitäisi kattaa toiminnan kustannukset. (www.finnvera.fi)

3.4 Riskien hallinta ja riskien luokittelu

Riski määritellään tapahtumaksi, jolla on tietty toteutumisen todennäköisyys ja vaikutus esimerkiksi projektin aikatauluun, kustannuksiin tai laajuuteen. Riski voidaan määritellä kaavalla $P * C$, jossa P = tapahtuman todennäköisyys ja C = seurauksen vakavuus. (Artto 2005)

Yritystoiminnan riskejä voidaan luokitella monella tavalla. Yrityksen riskiryhmittelyn perusteena saattaa olla esimerkiksi tiedotiset ja tiedostamattomat riskit, ulkoiset ja sisäiset riskit tai välilliset ja välittömät riskit. Tärkeintä on tunnistaa yrityksen riskiryhmät ja luoda tältä pohjalta yrityksen erilaisten riskilajien luokittelu. Näin saadaan parhaiten esille kaikki aiemmin tai vastaisuudessa tapahtuvat negatiiviset ja positiiviset tapahtumat ja voidaan helpommin suorittaa riskien luokittelu riskilajeihin. (www.laki24.fi)

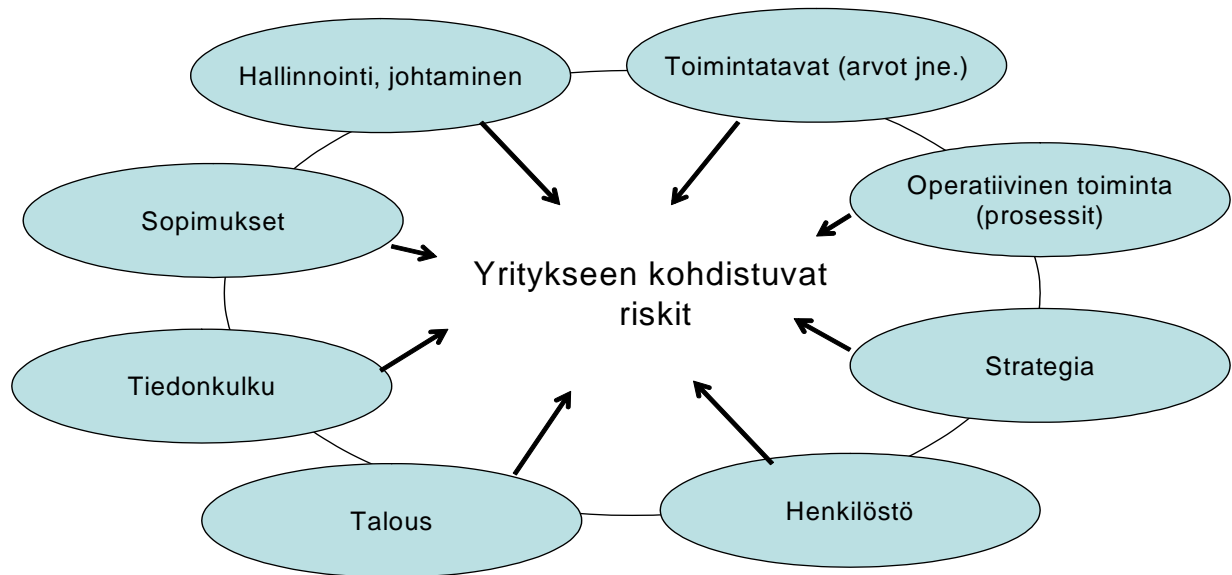
Riskienhallinta käynnistyy tunnistamalla riskilajit. Niitä ovat muun muassa liike-, kilpailu-, suhdanne-, investointi-, tuote-, myynti-, markkinointi- ja henkilöstöriskit. Lisäksi voidaan eritellä lakeihin ja säännöksiin pohjautuvat oikeudelliset riskit sekä sopimus- ja vastuuriskit. Riskienhallinnan avulla luodaan keinot, joilla osataan paremmin suojautua tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvia negatiivisia muutoksia kohtaan. Sillä tarkoitetaan siten kaikkea toimintaa, jolla yritys pyrkii minimoimaan toimintansa sisältämiä tai aiheuttamia riskejä sekä vähentämään niitä. (www.laki24.fi) Suomisen (2005) mukaan riskienhallinta on liikkeenjohdollinen prosessi, jonka avulla yritys pyrkii minimoimaan riskeistä aiheutuvat menetykset ja toimimaan mahdollisimman taloudellisesti. Riskienhallintaprosessin keskeiset keinot ovat

- 1) riskien välttäminen
- 2) riskien pienentäminen (riskin jakaminen, vahingontorjunta)
- 3) riskin siirtäminen sopimuksilla tai vakuuttamalla sekä
- 4) riskin pitäminen omalla vastuulla.

Liiketoiminnan riskejä tunnistettaessa täytyy lisäksi huomioida muun muassa psykologiset ja sosiaaliset riskit, jotka usein vaikuttavat muiden riskitekijöiden taustalla. Nämä psykologiset sosiaaliset riskit ovat ehkä vieraampia tekniselle riskien arvioinnille ja niiden tärkeyttä saatetaan vähätellä, koska niiden vaikutukset ovat melko tuntemattomia ja vaikeasti ennustettavia.

Yrityksmaailmassa riskien ja riskienhallinnan yhteydessä käytetään usein lyhennettä ERM, Enterprise-wide risk management. ERM:n riskikategoriat on kuvattu alla (kuva 4). ERM on

kokonaisvaltainen, ylimmän johdon päätöksentekoon kytkeytyvä riskienhallintastrategiaa, joka tukeutuu ns. riskiportfolio-ajatteluun. ERM:ssä yhdistetään eri riskikäsitteistöjä, eli varainhallinta (asset management), yritysvastuu (corporate liability) ja hyvä hallintotapa (corporate governance).



Kuva 4 Yrityksen riskikategoriat (muokattu lähteestä KPMG, 2001)

4 ALIHANKINTASUHTEIDEN KEHITTYMINEN

4.1 Perusteet kumppanuuden kehittämiseen ja siihen liittyvät ongelmat

Tämän päivän yritykset keskittyvät omaan osaamiseensa ja ulkoistavat ydinosaamisensa ulkopuolelle jääviä tehtäviä ja toimintoja muille yrityksille. Yrityksen riippuvuus toimittajista kasvaa, jolloin myös kiinnostus liikesuhteen kehittämiseen lisääntyy. Kumppanuuksien kehittäminen voi vaihdella epävirallisista toimittaja-arvioinneista aina viralliseen toimittajan kouluttamiseen ja toimittajaan investoimiseen. Perinteisesti kumppanuuksiaan ovat kehittäneet suuremmat yritykset. Kehittämistä tehdään kuitenkin usein lyhyellä tähtäimellä huomion keskittyessä tuotteeseen sekä palveluun sen sijaan, että pyritäisiin kehittämään toimittajan suorituskykyä pitkällä tähtäimellä. (Krause & Ellram 1997)

Kumppanuuksien kehittämisen syitä on monia. Yleisesti ottaen kumppanuuksia aletaan kehittää kilpailutilanteen kiristyessä. Enää ei riitä, että ainoastaan omaa toimintaa kehitetään, vaan kehittäminen tulee laajentaa koskemaan koko verkostoa ja sitä kautta haetaan myös kilpailuetua. Painetta toimittajasuhteiden kehittämiseen lisäävät myös lyhenevät tuotteiden elinkaaret, nopeasti muuttuvat ja uudistuvat teknologiat, korkeammat laatutasot sekä paineet kustannusten alentamiselle. (Krause & Ellram 1997)

Kumppanuudella tarkoitetaan kahden tai useamman organisaation pitkäaikaista sitoutumista toisiinsa tavoitteenaan maksimoida osallistujien resurssit tehokkaasti ja siten saavuttaa tietyt

liiketoiminnan tavoitteet sekä parantaa tehokkuutta. Olennaista on, että yhteistyö, kumppanuus perustuu luottamukseen, yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin sekä osapuolten arvojen ymmärtämiseen. Luottamusta voidaan kasvattaa muun muassa riskien jakamisella kumppaneiden kesken. (Haapalainen & Vepsäläinen 1999)

Yhteistyösuhteita perustetaan, koska niiden avulla usein odotetaan toiminnan tehostuvan, kustannusten laskevan, tuotteiden ja toiminnan laadun paranevan sekä innovaatioiden määrän lisääntyvän. Kumppanuussuhteet tulevat kysymykseen etenkin globaalien hankintojen sekä kansainvälisen liiketoiminnan yhteydessä.

Yhteistyön tiivistyessä ja muututtaessa kumppanuudeksi usein toimittaja- ja asiakaskunnan karsiminen on väistämätöntä, mikä lisää yritysten keskinäistä riippuvuutta satunnaiseen kumppanuuteen verrattuna. Kumppanuus ei kuitenkaan vielä tarkoita, etteikö yritys voisi edelleen käyttää myös kolmansien osapuolten palveluja, mikä tulee mahdollisesti olemaan vielä paremmin havaittavissa tulevaisuudessa. (Haapalainen & Vepsäläinen 1999)

Toimitusketjussa kumppanuus näkyy toimittaja-asiakas – suhteiden syventymisenä sekä palvelujen monipuolistumisena. Satunnaisissa sekä kertaluontoisiin sopimuksiin perustuvissa yhteistyömuodoissa kilpailutettiin useita toimittajia. Tällöin ainoastaan ostajat ja myyjät keskustelivat keskenään. Yhteistyössä toimittaja- ja asiakassuhteet hoidetaan kokonaisvaltaisesti, jolloin myös tietojärjestelmiä kehitetään yhteistyön tueksi. (Haapalainen & Vepsäläinen 1999)

Kumppanuussuhteet eivät kuitenkaan toimi aina suunnitelmien mukaan vaan ne voivat myös epäonnistua. Hoyt & Huq (2000) ovat koonneet tutkijoiden (Forest & Martin 1990, Tirole, 1993, Serapio & Cascio 1996) esittämiä syitä kumppanuussuhteiden epäonnistumiselle. Näitä voivat olla esimerkiksi seuraavat.:

- kumppani ei kiinnitä tarpeeksi huomiota suhteeseen; liian vähän aikaa ja energiaa on varattu suhteen ylläpitämiseen ja kehittämiseen
- jatkuvan ja molemminpuolisen luottamuksen puute
- markkinoiden muutokset
- kumppanin on havaittu olevan mahdollinen kilpailija
- yhdessä työstetty projekti on ollut liian pitkä
- lailliset (esimerkiksi sopimusrikkomukset) sekä eettiset asiat
- suhteen tuottama arvo vähenee, vaikka sen pitäisi kasvaa
- kumppaneiden väliset erimielisyydet
- muualla havaitut paremmat mahdollisuudet

Krause & Ellram (1997) mainitsevat myös, että mikäli asiakkaan ostot vastaavat ainoastaan pientä osaa toimittajan myynnistä, kumppanuuden kehittäminen on usein vaikeaa. Toimittajat eivät tällöin ole kiinnostuneita osallistumaan kehittämisprosessiin. Krause & Ellram korostavat lisäksi kommunikoinnin ja yrityksen uskottavuuden merkitystä suhteen kehittämisessä.

Myös Tate (1996) on kerännyt ominaisuuksia, jotka vaaditaan suhteen onnistumiseen. Pitkän suhteen onnistuminen ja kehittäminen vaativat seuraavia asioita:

- kumppanit ovat yhteensopivia: kumppaneiden yrityskulttuurien ja arvojen, sekä muun muassa operatiivisten toimintatapojen tulee kohdata.
- kumppanin liiketaloudellisten tarpeiden ymmärtäminen: kumppani tulee ottaa mukaan yrityksen pitkän ajan strategian suunnitteluun. On tärkeää määrittää yhteistyön toimintaperiaatteet ja kunkin osapuolen roolit selkeästi.
- avoin kommunikointi: kommunikoinnin tulee olla tehokasta ja avointa niin organisaation sisäisesti mutta myös eri organisaatioiden kesken. Lisäksi keskusteluyhteys asiakkaan suuntaan on syytä pitää avoimena.
- molemminpuolinen sitoutuminen: molempien osapuolten tulee olla sitoutuneita tasapuolisesti suhteeseen ja tukea partneria myös sen käydessä läpi mahdollisia vaikeita aikoja (esimerkiksi yritysten investoinnit alihankkijan toimintaan, maksuaikojen pidentäminen tms.).
- tasapuolisuus, reiluus: pitkän ajan suhde perustuu siihen, että osapuolet jakavat sekä onnistumiset että epäonnistumiset. Reiluus näkyy myös esimerkiksi hinnoittelussa: asiakas on valmis maksamaan toimittajalle vaikka vähän enemmänkin, mikäli vastapainoksi hän saa korkealuokkaista palvelua.
- joustavuus: asiakkaiden ja markkinoiden tarpeet muuttuvat alituisesti, joten kyky joustavaan toimintaan, kuten toimitusmäärän muuttamiseen, on oleellista.
- luottamus: yhteistyö, kumppanuus perustuu luottamukseen, joka tulee ansaita. Edellä mainitut muut tekijät luovat perustan luottamukselle, jota ilman suhdetta ei oikeastaan voi edes olla olemassa.

4.2 Kehitysvaiheiden jaottelu

4.2.1 Kertaluontoiset sopimukset

Kertaluontoiset sopimukset perustuvat yleensä puhtaaseen hintakilpailuun eli yritys valitsee ”kumppanikseen” yleensä sellaisen, joka on hinta-laatusuhteeltaan sopivin. Yrityksiä kilpailutetaan ja ratkaisu tehdään yleensä kustannusten pohjalta. Pyrkimyksenä on saavuttaa matalat kustannukset. Sopimukset tehdään kertaluontoisina tai niitä ei tehdä ollenkaan. Puhutaan ”arms length –suhteesta”. Yritysten välisellä yhteistyöllä ei tarvitse olla jatkuvuutta eikä sitä yleensä ole, mutta pienimuotoista yhteistyötä voi kuitenkin esiintyä esimerkiksi maksusuunnitelman muodossa (Jagdev & Thoben 2001).

Kertaluontoiset sopimukset tulevat yleensä kysymykseen erityisesti suhteen alussa. Vaikka yrityksen tarkoituksena olisikin vakiinnuttaa suhde toimittajan/jakelijan tai muun vastaavan kanssa myöhemmin, kertaluonteisen sopimuksen avulla voidaan helposti testata ”kumppania” ja sen soveltuvuutta mahdolliseksi pitempiaikaiseksi kumppaniksi ilman suurempia sitoumuksia. (Dreyer & Busi 2004) Suhde on melko riskitön, mutta toisaalta, suhde ei myöskään juuri palkitse kumppaneita. (Magill et al., 2000)

4.2.2 *Satunnainen kumppanuus*

Satunnaisessa kumppanuudessa on kyseessä yhteistyömuoto, jossa kumpikin osapuoli hakee omaa etuaan suhteessa. Sopimukset tehdään yleensä yhdeksi vuodeksi kerrallaan. Kustannusten muodostumista ja toiminnan laatua tarkkaillaan jatkuvasti. (Magill et al., 2000) Toisaalta, sopimuksia ei välttämättä tehdä vielä tälläkään tasolla, vaan yhteistyö perustuu luottamukseen. Yleensä tuotteet, joita ostetaan satunnaiselta kumppanilta, ovat joko standardituotteita tai ne eivät ole osa asiakkaan ydintoimintaa. (Jagdev & Thoben 2001)

Satunnaisessa kumppanuudessa palvelujen määrä on suurempi kuin kertaluontoisten sopimusten tasolla. Lisäksi yritysten välisiä prosesseja sekä esim. IT-järjestelmiä on integroitu jollain tasolla toisiinsa. (Magill et al., 2000)

4.2.3 *Sopimustasoinen kumppanuus*

Sopimustasoisessa kumppanuudessa yritys suunnittelee ja optimoi toimintoja yhdessä yhteistyökumppaniensa kanssa tavoitteenaan kummankin osapuolen pitäminen tyytyväisenä eli win-win tilanteen saavuttaminen. Suhteen tulee perustua molemminpuoliseen luottamukseen, koska yritykset jakavat riskit mutta myös tuotot. Yritysten väliset prosessit on integroitu keskenään sopiviksi, samoin kuin IT-järjestelmien käyttö. (Magill et al., 2000)

Yhteistyösuhteiden kahdenkeskisyys sekä palvelusuhteen laajuus tekevät usein kumppanuudesta raskaan, minkä vuoksi kumppanuus jääkin usein vain väliasteleeksi matkalla kohti verkottumista. Kahdenkeskisissä suhteiden integrointi tietojärjestelmien ja rutiinien tasolle johtaa hyvinkin usein raskaaseen kokous- ja sopimuskäytäntöön, minkä hoitaminen päivittäin voi käydä ylitsepääsemättömäksi. (Haapalainen & Vepsäläinen 1999)

Yhteistyön syventyminen lisää myös riskejä. Pitkäaikainen sitoutuminen tuo omat haasteensa, kuten myös luottamuksellisen tiedon käsittely sekä oman organisaation osaamisen pitäminen korkeatasoisena. (Haapalainen & Vepsäläinen 1999)

4.2.4 *Verkottuminen*

Verkostoituminen merkitsee yhteistyön syventymistä kumppanuuksien ja liittoutumien muodossa sekä muun muassa palvelujen lisääntyvää käyttöä. Verkostoitumisen tavoitteena voi olla esimerkiksi tuotekehityksen nopeuttaminen tai mittakaavaedun tavoittelu. Verkostoitumista tapahtuu muun muassa yritysostojen välityksellä, mutta yhteistyökumppaneita haetaan yhä useammin kuitenkin oman organisaation ulkopuolelta. (Haapalainen & Vepsäläinen 1999)

Verkostoituminen lisää yritysten joustavuutta antamalla niille mahdollisuuden osallistua useampiin ja erilaisiin hankkeisiin kuin mihin heillä yksin toimiessaan olisi mahdollisuus. Verkostoituminen toisaalta edellyttää, että yritys tietää tarkasti erityisosaamisensa pystyäkseen toimimaan tehokkaasti verkoston osana. Toisaalta, yritysten keskittyminen ydinkyvyykkyysiin on myös lisännyt tarvetta verkostoitumiselle. (Haapalainen & Vepsäläinen 1999)

Liittoutumisella tavoitellaan mittakaavaetuja sekä kustannussäästöjä ja kykyä reagoida nopeasti kilpailuun. (Haapalainen & Vepsäläinen 1999) Verkostoituminen on kiihtynyt viime aikoina johtuen kiristyvistä kilpailusta, uusista markkina-alueista, skaalaetujen tavoittelusta,

uusista tuotantoteknologioista, kuljetustekniikan kehityksestä ja muun muassa uusien kaupan kanavien kuten internetin kehityksen vuoksi.

Verkostoitumisessa on myös omat riskinsä. Riippuvuus muutamasta toimittajasta lisääntyy. Kapasiteetti- ja laatuongelmat voivat lisääntyä, mutta myös tuotevastuun ja rahoitusvastuun jakaminen voivat nousta kynnyskysymyksiksi. (Haapalainen & Vepsäläinen 1999)

OSA II: TILINPÄÄTÖS- JA YRITYSANALYYSIEN KÄYTTÖKARTOITUS

5 OSALLISTUNEET YRITYKSET

5.1 Osallistuneiden yritysten perustiedot

YRIALIKE -hankkeen haastatteluihin osallistui 34 Suomessa toimivaa yritystä, joista 33 pääkonttori sijaitsi Suomessa. Yritysten toimialat olivat metalliteollisuus, elektroniikkateollisuus, elintarviketeollisuus, kemia ja muovi, rakennusala ja ryhmä muut, johon kuului 1-2 yritystä eri toimialoilta. Käytännössä kaikki suurimmat teollisuustoimialat olivat haastatteluissa edustettuina metsäteollisuutta lukuun ottamatta. Hankkeen tulokset ovat näin hyvin yleistettävissä kattamaan eri toimialoja. Tulosten analysoinnissa käsitellään paitsi vaihtelut eri toimialojen, myös eri yrityskokoluokkien välillä. Analyysissa huomioidaan myös eri toimialojen alihankkijoiden näkökulma. Näin saadaan hyvä yleiskuva tilinpäätös- ja yritysanalyysien merkityksestä eri perspektiiveistä.

Tulosten raportointi tehdään osittain eri toimialoja yhdistelemällä ja ryhmää 'muut toimialat' kasvattamalla, koska joiltain toimialoilta (elektroniikka, rakennus ja yksittäiset yritykset eri toimialoilta) oli mukana alle viisi yritystä. Hankkeeseen osallistuneista yrityksistä osa oli lisäksi sellaisia, jotka eivät halua nimeään julkisuuteen. Siitä syystä tässä raportissa ei listata osallistuneiden yritysten nimiä.

Haastatteluihin osallistuneiden yritysedustajien tehtävänimikkeet olivat moninaiset. Suurin osa haastatelluista (13) oli ostotoiminnan henkilökuntaa, kuten ostajohtajia, -päälliköitä, ostajia, osto- ja logistiikkajohtajia sekä ostotoimen kehittämisspäälliköitä. Toiseksi eniten vastaajissa oli hankintatoimen henkilökuntaa, 11 vastaajaa. Heidän nimikkeitään olivat hankintapäällikkö, hankintatoimen kehittämisspäällikkö, hankintatoimen johtajia (ml. supply ja sourcing managerit, global sourcing and logistics) sekä alihankintapäällikkö. Lisäksi vastaajissa oli logistiikkajohtajia ja -päälliköitä, materiaalihallinnon johtajia, materiaali- ja logistiikkapäälliköitä sekä tuotantojohtajia.

YRIALIKE-hankkeeseen osallistuneissa yrityksissä ostojen osuus vuosiliikevaihdosta oli keskimäärin 46,6%. Toimialoittain luvut olivat:

- metalli 53,9 %
- elintarvike 34,6 %
- kemia ja muovi 45,3 %
- muut 49,1%.

Yrityskoon mukaan jaoteltuina prosentit olivat pk-yrityksissä 47,4 %, keskisuurissa yrityksissä 48,3 % ja suurissa yrityksissä 42,2 %.

Toimialoittain, kokoluokittain ja henkilömäärän mukaan yritykset jakautuivat taulukon 2 (alla) mukaisesti. Yrityksen kokoluokka määrittyi tässä tutkimuksessa haastateltavan yksikön mukaan, vaikka kyseessä olisikin ollut suuren konsernin osa. Näin siksi, että haastateltujen henkilöiden näkökulma hankintoihin oli tavallisimmin yhden yksikön, ei koko konsernin hankintatoimen näkökulma. Siten etenkin joukossa keskisuuret yritykset on mukana yrityksinä, jotka konsernitason tarkastelussa muuten kuuluisivat ryhmään suuret yritykset.

Taulukko 2 YRIALIKE-hankkeeseen osallistuneiden yritysten jakauma

Yritysten toimialaja-kauma	kpl	Yritysten jakauma yrityskoon mukaan	kpl
Metalli	9	Pk-yritykset (hlömäärä <250, liikevaihto < 40 milj. euroa)	5
Elintarvike	8	Keskisuuret (hlömäärä 251-1000, vuosiliikevaihto 40-200 milj.euroa tai yli 200 milj.euroa)	20
Kemia ja muovi	6		
Rakennusala	4	Suuret (hlömäärä yli 1000 ja vuosiliikevaihto yli 200 milj.euroa)	9
Elektroniikka	3		
Muut	4		

* keskisuurten ja suurten yritysten välinen raja perustui tässä tutkimuksessa enemmän henkilömäärään kuin liikevaihtoon. Luokassa keskisuuret on siis yrityksiä, joiden liikevaihto voi ylittää 200 milj. euroa mutta henkilölukumäärä on alle 1000. Näin siksi, että alihankkijoiden arvioinnissa käytetyt henkilöresurssit olivat yhtenä selvityksen kohteena.

5.2 Osallistuneiden yritysten alihankkijat

5.2.1 Alihankkijoiden toimialat ja tuotteet

YRIALIKE -hankkeeseen osallistuneiden yritysten alihankkijat edustivat kattavasti eri toimialoja ja niiltä ostetut raaka-aineet, komponentit ja palvelut olivat moninaisia (taulukko 3). Yritysten alihankintaan lukeutui sopimusvalmistusta, jossa yritys tai alihankkija omisti materiaalin ja yritys valmistutti osan tuotteesta tai koko tuotteen alihankkijalla. Tällaisesta toiminnasta käytettiin yrityksissä myös nimiä välitys- tai edustustuotteet tai valmistusalihankinta. Sopimusvalmistusta yritykset teettivät muun muassa elintarvikealan, rakennusteollisuuden, konepajateollisuuden, kemian ja muovin sekä elektroniikkateollisuuden toimialoja edustavilla alihankkijoilla. Raaka-aineiden alihankkijoita oli 31 yrityksellä, puolivalmisteiden ja komponenttien alihankkijoita samoin 31 yrityksellä ja tuotteeseen liittyvien palvelujen alihankkijoita 21 yrityksellä.

Yritysten toimittajalukumäärä vaihteli 30 ja 9000 alihankkijan välillä. Keskimäärin yrityksillä oli n. 924 alihankkijaa, ja yleisimmin yrityksissä (14 yritystä) oli korkeintaan 250 alihankkijaa. Kuudella haastatellulla yrityksellä oli yli 1000 alihankkijaa. Näistä yrityksestä neljällä alihankkijoita oli yli 3000, joista kuitenkin noin tuhannen kanssa alihankintayhteistyö oli aktiivista ja loppujen kanssa hyvinkin satunnaista.

Taulukko 3 Alihankkijoiden toimialat ja esimerkkituotteet YRIALIKE-hankkeessa

Alihankkijan toimiala	Esimerkkituotteita, raaka-aineet ja komponentit	Esimerkkituotteita, palvelut
Metalliteollisuus	raaka-aineet, teräs, metalli, alumiini, pelti, kuparilanka, erilaiset moduulit, akselit, punokset, raudoituksen osat ja tuotteet, mekaniikkakomponentit, teräsrakenteet, tekniset langat, pumpput, nastat, vanteet, saumavaijerit	koneistus, asennukset, pintakäsittelyt, lämpökäsittelyt, hitsaus, rauditus, tarkastus, valut
Sähkö- ja elektroniikkateollisuus	pneumatiikkaosat, sähköiset ja muut komponentit, erikoistuotteet, gravimetrit, sähkölevyt, piirikortit	alikokoonpano
Kemia ja muovi	polttoöljy, muovit, painovärit, esanssit, väriaineet, liuottimet, telamatot, nestekaasu, maalit, granulaatit, polyeteeni, polypropeeni, PVC, luonnonkumi, synteettinen kumi, kemian puolivalmisteet, renkaat, öljyt, muovirungot	muovikokoonpano
Elintarviketeollisuus	jauhot ja tärkkelykset, maitotaloustuotteet, sokeri, koivusokeri, siirapit, hillot, marjat, rasvat, öljyt, hiiva, puolivalmisteet	kylmäkäsittelyt
Mekaaninen ja kemiallinen metsäteollisuus	puutavara, aaltopahvi, paperi, kartonki ja kartonkihylsy, pahvi, tarrat	-
Rakennusaine- ja tuoteteollisuus	betoni ym. kiviaines	aliurakointi, lvis, sähköurakointi
Raskas koneteollisuus	moottorit, voimansiirto, erikoistuotteet	-
Pakkaustarviketeollisuus	pussilaminaatit, muovipussit, filmit ym. pakkaustarvikkeet	-
Tevanake	puolivalmisteet	-
Maatalous	vilja, eläinten ruhot	-
Energia	öljy, turve	-
Logistiikkapalveluyritykset	-	pakkaus*

* logistiikka- ja kuljetuspalvelut ei tuotteeseen liittyvää alihankintaa

5.2.2 Alihankkijoiden sijainti

Yrityshaastattelujen lähtökohta oli, että yritys sai itse valita, millä tarkkuudella se ilmoitti alihankkijansa sijainnin. Vastaukset vaihtelivat tarkkuustasoltaan niin, että osa vastaajista ilmoitti alihankkijoidensa sijainnin maittain, osa maaryhmä/maanosakohtaisesti ja osa ilmoitti hyvin yleisellä tasolla alihankkijoidensa sijaitsevan ympäri maailmaa. Tulosten analysoinnissa tämä on huomioitu niin, että lähtökohtana on ollut maaryhmäkohtainen jako Suomi pois lukien.

Tutkimuksessa mukana olleiden yritysten alihankkijat olivat kokonaisuudessaan sijoittuneet globaalisti. Sijainti ei ollut riippuvainen yrityksen koosta, vaan sekä pk- että suurilla yrityksillä oli alihankkijoita ympäri maailman. Suomalaisia alihankkijoita oli kuitenkin eniten ja niiden osuus oli keskimäärin 66 % hankinnoista. Haastatelluista 34 yrityksestä yhdeksän (26 %) oli sellaisia, joiden hankinnoista vähintään 90% tehtiin suomalaisilta alihankkijoilta. Kuitenkin vain kahdella yrityksellä oli pelkästään suomalaisia alihankkijoita. Suomesta hankittavien raaka-aineiden, puolivalmisteiden ja valmiiden komponenttien sekä palvelujen skaala kattoi kaikki yllä olevan taulukon mukaiset alihankkijoiden toimialat. Suomesta hankittiin komponenttien ja palvelujen osalta tyypillisesti enemmän erikoisosaamista vaativia tuotteita kuin esimerkiksi Aasiasta. Palvelutoimittajan valinnassa korostui maantieteellisesti läheinen sijainti, ja niitä hankittiin ylivoimaisesti eniten Suomesta. Vastauksissa Suomen merkitys palvelujen toimittajana korostui tässä tutkimuksessa luonnollisesti siitä syystä, että alihankintojen rajausta tehtiin yritysten Suomessa olevan tuotannon näkökulmasta.

Suomen jälkeen seuraavaksi eniten alihankintaa tehtiin Euroopasta ja etenkin EU-alueelta, jossa yksittäisinä maina eniten mainintoja saivat Saksa, Hollanti, Italia, Ranska, Itävalta, Ruotsi ja Englanti ja näiden lisäksi Tanska, Belgia, Tsekki, Puola, Slovakia ja Viro. EU-alueen ulkopuolisista maista mainittiin Norja ja Turkki. Haastatelluista 34 yrityksestä 31 yrityksellä (91%) oli eurooppalaisia alihankkijoita ja Euroopasta hankittavien tuotteiden skaala oli yhtä laaja kuin Suomesta hankittavien. Alihankinta entisistä Itä-Euroopan maista käsitti keskimääräistä useammin raaka-aineita tai yksinkertaisia, valmiita komponentteja kun taas korkean teknologian tuotteiden alihankinta painottui enemmän Keski-Eurooppaan ja vanhoihin EU-jäsenmaihiin. Venäjältä ja entisen Neuvostoliiton alueelta hankittiin lähinnä raaka-aineita ja valmiita komponentteja.

Aasiassa oli alihankkijoita 14 yrityksellä (41% vastanneista), ja siellä yksittäisinä alihankintamaina mainittiin Kiina, Hong Kong, Intia, Japani, Thaimaa, Indonesia, Malesia, Etelä-Korea ja Afganistan. Yleisesti ottaen Aasiasta hankittiin raaka-aineita tai siellä teetettiin sopimusvalmistuksena etenkin sellaisia komponentteja ja valmistustuotteita, jotka olivat edullisia ja/tai valmistusmenetelmiltään yksinkertaisia. Poikkeuksiakin kuitenkin löytyi, esimerkiksi alihankinta Japanista.

USA:ssa ja/tai Kanadassa sijaitsevia alihankkijoita oli 10 yrityksellä (29%) ja ne edustivat kemian ja muovin, metallin, sähkö- ja elektroniikkateollisuuden sekä maatalouden ja elintarviketeollisuuden toimialoja. Etelä-Amerikasta, Australiasta ja Oseaniasta sekä Afrikasta ostettiin lähinnä kemian ja elintarviketeollisuuden raaka-aineita tai valmiita tuotteita. Alihankintojen jakautuminen alihankkijoiden toimialojen mukaan ja maa- tai maaryhmittäin on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4 Yritysten alihankkijoiden toimialat ja maantieteellinen sijainti

Alihankkijan sijaintimaa	Raaka-aineet	Puolivalmisteet ja komponentit	Palvelut
Suomi			
metalliteollisuus	x	x	x
sähkö- ja elektroniikkateollisuus	x	x	x
metsäteollisuus		x	
pakkaustarviketeollisuus	x	x	
raskaskoneteollisuus		x	
kemia ja muovi, ml. kumiteollisuus	x	x	x
elintarviketeollisuus	x	x	
rakennusteollisuus	x	x	x
energia-ala	x		
maatalous	x		
Eurooppa			
metalliteollisuus	x	x	x
elektroniikkateollisuus		x	
pakkaustarviketeollisuus	x	x	
raskaskoneteollisuus		x	
kemia ja muovi, ml. kumiteollisuus	x	x	x
elintarviketeollisuus	x	x	x
rakennusteollisuus	x		
maatalous	x	x	
Aasia			
metalliteollisuus	x	x	
elektroniikkateollisuus		x	
raskaskoneteollisuus		x	
kemia ja muovi, ml. kumiteollisuus	x		
USA ja Kanada			
metalliteollisuus	x	x	
elektroniikkateollisuus		x	x
kemia ja muovi	x		x
rakennusteollisuus	x	x	
maatalous	x	x	
elintarviketeollisuus	x	x	
Muut maanosat			
metalli	x		
elintarviketeollisuus	x	x	
kemia ja muovi	x	x	
maatalous	x	x	

5.2.3 Yritysten keskeiset alihankkijat

Keskeisten alihankkijoiden osuus yritysten ostoista oli keskimäärin 68%, ja lähes 2/3 yrityksiä (22 kpl) 70-90% hankinnoista tehtiin keskeisiltä alihankkijoilta. Näistä yrityksistä 14 oli sellaisia, joilla keskeisten alihankkijoiden osuus hankinnoista oli tasan 80%. Kolmella yrityksellä ostot keskeisiltä alihankkijoilta muodostivat 10-20% kaikista hankinnoista, joten tutkitusta yritysjoukosta vain harvalla yrityksellä alihankinta oli hyvin hajautunutta. Tyypillistä oli, että 10-40 keskeistä alihankkijaa kattoi 80-90% yrityksen hankinnoista. Pk-yrityksissä keskeisten alihankkijoiden osuus oli 74%, keskisuurissa 69% ja suurissa 73% hankinnoista.

Yrityksistä 20, 59% oli keskittämässä alihankintaa edelleen ja 9 yritystä aikoi jatkaa kuten tähänkin asti. Suunta oli siis selkeästi toimittajaverkon karsiminen. Alihankintojen hajauttamista ainoana strategiana suunnitteli kaksi yritystä. Muiden yritysten alihankinnan keskittämisen- ja hajauttamisratkaisut olivat kaksijakoisia. Päätöksiä ohjasivat muun muassa tavoitteet toisaalta keskittää alihankintaa ja toisaalta laajentaa maantieteellistä aluetta, jolta alihankintaa ostetaan tai alihankkijoiden määrän (tilapäinen) kasvu esimerkiksi ulkoistamisen lisääntymisen myötä riippumatta keskittämistavoitteista. Keskittämiseen pyrittiin muun muassa siitä syystä, että toimittajalta voitaisiin ostaa aiempaa kokonaisvaltaisempaa tuotetta tai kokonaisratkaisua. Alihankintojen keskittämisen- ja toisaalta hajauttamistavoitteet saattoivat vaihdella yhden yrityksen sisälläkin riippuen siitä, oliko kyseessä raaka-aineiden, komponenttien vai palvelujen toimittaja. Riippuvuus kuluttajakysynnän kehityksestä koettiin joissain tapauksissa keskittämisen esteeksi, samoin kuin joidenkin valmistettavien tuotteiden ominaisuudet, joiden takia oltiin riippuvaisia tietyistä raaka-aineista tai komponenteista. Lisäksi konsernien sisäinen ostoyhteistyö ja suurempiin ostovolyymeihin pyrkiminen neuvotteluaseman parantamiseksi ohjasi alihankintojen keskittämisen- ja hajauttamispäätöksiä. Myös alihankkijoiden keskuudessa meneillään olevat yritysjärjestelyt nähtiin joissain tapauksissa alihankintojen keskittämistä ohjaavana tekijänä.

Yleensä ottaen alihankinnan keskittäminen vs. hajauttaminen oli vahvasti sidoksissa alihankkijoiden luokitteluun toisena ääripäänään rutiinalihankkijat ja strategiset alihankkijat, jolloin strategiset tai kriittiset alihankkijat olivat yritykselle elintärkeitä kumppaneita eikä niistä voitu ongelmitta luopua. (ks. jäljempänä kpl 6.3.1 Ostoportfolio) Käsitteet strateginen kumppanuus ja strateginen yhteistyö tulivat esille juuri näissä yhteyksissä.

Muutamassa yrityksessä oli olemassa selkeä strategia sen suhteen, että yritykselle kriittisillä raaka-aineilla, komponenteilla tai palveluilla oli nimetyt kaksi toimittajaa, joista päätoimittajan osuus oli tyypillisesti 60/70/80% ja vara- tai tukitoimittajien osuus vastaavasti 40/30/20% (dual sourcing). Erityisesti tämä ratkaisu koski alihankkijoita, joiden tuotteet ovat metallialan, sähkö- ja elektroniikka-alan, kemian ja muovin tai elintarviketeollisuuden tavaroita tai palveluja. Dual sourcing -ratkaisuun päätyneet yritykset olivat joissain tapauksissa pyrkineet alentamaan maantieteellistä riskiä niin, että yrityksen pääalihankkijan sijaitessa Aasiassa oli varalihankkija tarkoituksella etsitty Euroopasta. Yleisesti kuitenkin pää- ja varatoimittajajärjestelmää ei käytetty maantieteellisten riskien alentamiseen.

Joissain haastatelluissa yrityksissä oli myös selkeästi määritelty tavoitteita sille, kuinka suuren osuuden alihankkijan myynnistä ostavan yrityksen tulisi muodostaa. Tällä pyrittiin kasvattamaan yrityksen neuvotteluasemaa asiakkaana ja toisaalta minimoimaan se mahdollisuus, että alihankkija olisi liian riippuvainen pelkästään yrityksen tilauksista.

Keskeiset alihankintamaat olivat pitkälti samoja kuin yleisimmät alihankintamaat. 26 yritystä 34 haastatellusta (76%) mainitsi Suomen keskeisenä alihankintamaana. Keskeisten suomalaisten alihankkijoiden toimialat olivat samoja kuin taulukkoon 3 kootut, eli metallialan, sähkö- ja elektroniikkateollisuuden, kemian ja muovin, metsäteollisuuden, elintarviketeollisuuden, rakennusteollisuuden, pakkausteollisuuden ja rakennusteollisuuden alan raaka-aineet, puoli- valmisteet ja palveluntuottajat. Länsi-Euroopan ja entisen Itä-Euroopan maat olivat 16 yrityksen keskeisten alihankkijoiden listalla joko maittain tai alueena. Yksittäisinä maina mainittiin Ruotsi, Saksa, Ranska, Hollanti, Itävalta, Belgia, Italia ja Espanja sekä EU-alueen ulkopuolelta Turkki. Entisistä Itä-Euroopan maista mainintoja saivat Puola ja Tšekki ja Baltian maat. Myös Venäjällä sijaitsi keskeisiä alihankkijoita. Aasiasta esille nousivat Kiina, Intia, Hong Kong ja Japani ja Pohjois-Amerikasta Kanada ja USA. Yritysten mahdollisuus valita tarkkuustaso, jolla se ilmoittaa alihankkijoidensa sijaintimaan vaikutti myös listaan keskeisten alihankkijoiden sijaintimaista, eivätkä kaikki ao. maat välttämättä siksi yllä olevalla listalla. Voidaan kuitenkin sanoa, että myös keskeisten alihankkijoiden sijainti oli maantieteellisesti hyvin kattava.

6 YRITYSTEN ALIHANKINTASTRATEGIAT

Yritysten alihankintastrategioita kartoitettiin tutkimuksessa selvittämällä:

1. yritysten ostoportfolion rakennetta,
2. sopimussuhteiden pituutta ja sopimusten luonnetta (kilpailutuksesta strategiseen kumppanuuteen),
3. kartoittamalla yritysten tyypillisten tuotteiden ja toimitusketjujen luonnetta sekä
4. kartoittamalla yritysten t & k-yhteistyön tiiviyyttä alihankkijoidensa kanssa.

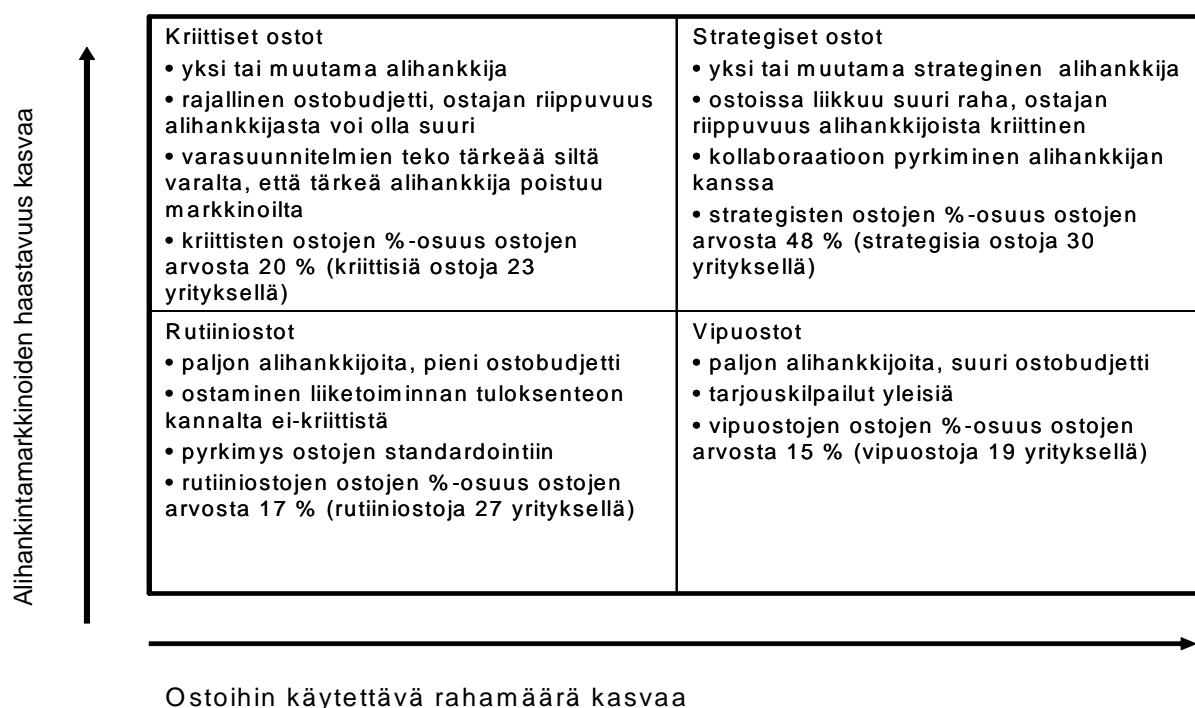
Näiden avulla pyrittiin löytämään analogioita muun muassa sen suhteen, miten yritykset panostivat alihankintasuhteisiinsa suhteessa ostoportfolionsa rakenteeseen, korreloivatko yritysten tyypilliset toimitusketjut ja tuotteet alihankkijoiden analyysin syvällisyyden kanssa ja onko yritysten t & k -yhteistyön tiivistymisellä ollut merkitystä alihankkijoiden analysoinnissa ja valinnassa.

6.1 Ostoportfolio

Yrityksen ostoportfolio on työkalu, jonka avulla voidaan luokitella tehtävät hankinnat niihin käytetyn rahamäärän mukaan ja sen mukaan, miten riippuvainen yritys on eri alihankkijoista. Ostoportfolio on nelikenttä, jonka osat ovat rutiiniostot, vipuostot, kriittiset ostot ja strategiset ostot. Rutiiniostoihin käytetty rahamäärä on pieni, alihankkijoita on paljon, ostaminen ei ole liiketoiminnan kannalta kriittistä ja ostoja pyritään standardoimaan. Tarjouskilpailuja käytetään yleisesti vipuostoissa, joissa alihankkijoita on paljon ja ostobudjetti suuri. Kriittisille ostoilta on tyypillistä pieni ostobudjetti, muttan suuri riippuvuus yhdestä tai muutamasta alihankkijasta. Strategiset ostot ovat ostoja, joissa sekä riippuvuus alihankkijasta on suuri että ostoihin käytetään suuri määrä rahaa. Strategisissa ostoissa pyritään usein myös kollaboraatioon alihankkijan kanssa. (ks. esimerkiksi Cox, 1997)

Suureassa osassa tutkimukseen osallistuneita yrityksiä toimialasta ja yrityskoosta riippumatta ostoportfolio oli käytössä joko työkaluna tai oli muuten tunnettu. Hankintatoimen kehittämiseen panostettiin muutenkin paljon sekä strategiatasolla että käytännössä tai hankintatoimen kuvailtiin olevan murrosvaiheessa. Paitsi hankinnan strategisen merkityksen kasvu ja hankintatoimen tärkeyden sisäistäminen myös johtotasolla, tähän oli joissain tapauksissa osasyynä yritysjärjestelyt tai fuusiot, jotka pakottivat yritykset etsimään konsernitasolla uusia ja yhteisiä toimintamalleja alihankintasuhteisiin. Myös yrityksissä tehtävän t & k-työn ja hankintatoimen välinen yhteistyö nousi esiin. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten ostoportfolion rakenne on esitetty kuviossa 6. Kuvasta käy hyvin ilmi trendi hankintojen keskittymiseen. Prosenttiosuudet on laskettu yritysten ilmoittamien ostojen arvosta.

Ostoportfolio, kaikki yritykset yhteensä



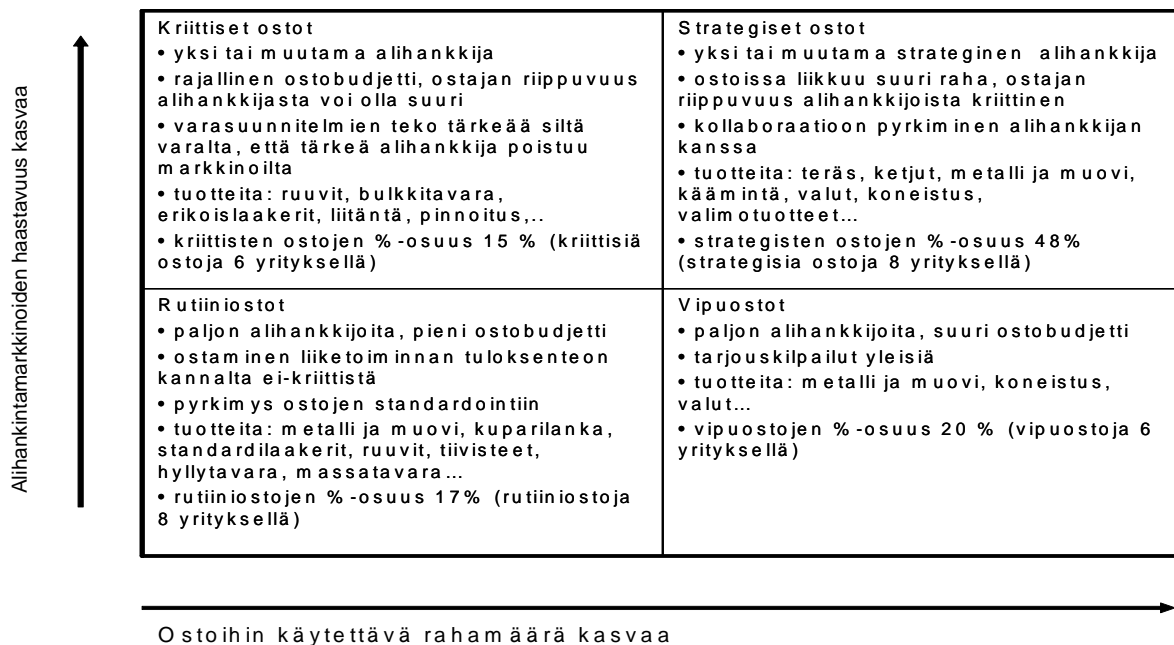
Kuva 6 Ostoportfolio (Cox, 1997)

Yleisesti ottaen tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä eniten olivat käytössä strategiset ja kriittiset ostot ja vähiten vipuostot. Strategisia ostoja oli 30 yrityksellä ja niiden osuus yritysten ostoportfoliosta oli keskimäärin 48 %. Yritysten lukumäärän perusteella toiseksi eniten oli rutiiniostoja, joita oli 27 yrityksellä ja joiden osuus ao. yritysten ostoportfolion arvosta oli 17 %. Kriittisiä ostoja oli 23 yrityksellä, mutta niiden osuus ostoportfoliossa oli toiseksi suurin, 20 %. Vipuostoja käytettiin vähiten, ne olivat käytössä 19 yrityksessä, joissa ne muodostivat keskimäärin 15 % hankintojen arvosta. Tulos oli looginen siihen nähden, että yritykset olivat enemminkin keskittämässä kuin hajauttamassa alihankintaa.

Eri toimialojen ostoportfoliot on esitetty kuvioissa 7-10. **Metallialan** yrityksillä (kuva 7) strategisten ostojen osuus niitä tekevissä yrityksissä oli sama kuin kaikkien yritysten keskiarvo, kriittisten jonkin verran pienempi. Rutiiniostoja oli metallialan yrityksillä keskimäärin saman verran kuin koko yritysjoukossa, vipuostoja jonkin verran enemmän. Strategisia ja rutiiniosto-

ja oli kahdeksalla, ts. lähes kaikilla tutkimukseen osallistuneilla metallialan yrityksillä (n=9) ja kriittisiä ostoja ja vipuostoja kahdella kolmasosalla yrityksistä.

Ostoportfolio, metalli



Kuva 7 Metallialan yritysten ostoportfolio

Elintarvikealalla (kuva 8) strategisten ostojen osuus ei ollut yhtä hallitseva kuin muilla toimialoilla keskimäärin. Kriittisiä ostoja oli kuitenkin enemmän kuin yrityksissä keskimäärin, samoin vipuostoja. Rutiiniostojen osuus oli lähes samalla tasolla kuin yrityksissä keskimäärin. Kaiken kaikkiaan elintarvikealan yritysten vastauksissa oli eniten hajontaa eri ostotyyppien välillä, eli alan yritysten ostoportfolion rakenteet poikkesivat toisistaan melko paljon.

Ostoportfolio, elintarvikeala

Alihankintamarkkinoiden haastavuus kasvaa	Kriittiset ostot <ul style="list-style-type: none"> • yksi tai muutama alihankkija • rajallinen ostobudjetti, ostajan riippuvuus alihankkijasta voi olla suuri • varasuunnitelmien teko tärkeää siltä varalta, että tärkeä alihankkija poistuu markkinoilta • tuotteita: raaka-aineet, pakkaustarvikkeet, sopimusvalmistus • kriittisten ostojen %-osuus 28 % (kriittisiä ostoja 6 yrityksellä) 	Strategiset ostot <ul style="list-style-type: none"> • yksi tai muutama strateginen alihankkija • ostoissa liikkuu suuri raha, ostajan riippuvuus alihankkijoista kriittinen • kollaboraatioon pyrkiminen alihankkijan kanssa • tuotteita: sokeri, väriaineet, jauhot, pakkaustarvikkeet, maitotaloustuotteet, marjat, öljyt, vilja, mausteet, liha, kala.. • strategisten ostojen %-osuus 36 % (strategisia ostoja 7 yrityksellä)
	Rutiiniostot <ul style="list-style-type: none"> • paljon alihankkijoita, pieni ostobudjetti • ostaminen liiketoiminnan tuloksenteon kannalta ei-kriittistä • pyrkimys ostojen standardointiin • tuotteita: bulkkiraaka-aineet, valmiit tuotteet, esanssit ja aromit, kunnossapidon tarvikkeet, pakkaukset • rutiiniostojen %-osuus 16 % (rutiiniostoja 7 yrityksellä) 	Vipuostot <ul style="list-style-type: none"> • paljon alihankkijoita, suuri ostobudjetti • tarjouskilpailut yleisiä • tuotteita: raaka-aineet, pakkaustarvikkeet • vipuostojen %-osuus 20 % (vipuostoja 5 yrityksellä)

Ostoihin käytettävä rahamäärä kasvaa

Kuva 8 Elintarvikealan yritysten ostoportfolio

Kemian ja muovin toimialan ostoportfoliossa (kuva 9) korostui selvästi strategisten ostojen suuri osuus niitä tekevissä yrityksissä (51 %). Kriittisten ostojen osuus oli vastaavasti pienempi kuin kaikkien yritysten tuloksissa. Rutiiniostoja oli kemian ja muovitoimialan yrityksissä enemmän kuin yrityksillä yleensä, vipuostoja taas vähemmän. Huomattakoon, että strategisia, kriittisiä ja rutiiniostoja oli jokaisella tutkimukseen osallistuneella kemian ja muovitoimialan yrityksellä ja vipuostojakin yhtä lukuun ottamatta kaikilla.

Ostoportfolio, kemia ja muovi

Alihankintamarkkinoiden haastavuus kasvaa	Kriittiset ostot <ul style="list-style-type: none"> • yksi tai muutama alihankkija • rajallinen ostobudjetti, ostajan riippuvuus alihankkijasta voi olla suuri • varasuunnitelmien teko tärkeää siltä varalta, että tärkeä alihankkija poistuu markkinoilta • tuotteita: hylsy, öljy, varaosat, (erikois-) komponentit, raaka-aineet... • kriittisten ostojen %-osuus 17 % (kriittisiä ostoja 6 yrityksellä) 	Strategiset ostot <ul style="list-style-type: none"> • yksi tai muutama strateginen alihankkija • ostoissa liikkuu suuri raha, ostajan riippuvuus alihankkijoista kriittinen • kollaboraatioon pyrkiminen alihankkijan kanssa • tuotteita: raaka-aineet, kemikaalit, granulaatit, komponentit... • strategisten ostojen %-osuus 51 % (strategisia ostoja 6 yrityksellä)
	Rutiiniostot <ul style="list-style-type: none"> • paljon alihankkijoita, pieni ostobudjetti • ostaminen liiketoiminnan tuloksenteon kannalta ei-kriittistä • pyrkimys ostojen standardointiin • tuotteita: pientarvikkeet, pakkausmateriaalit, raaka-aineet... • rutiiniostojen %-osuus 20 % (strategisia ostoja 6 yrityksellä) 	Vipuostot <ul style="list-style-type: none"> • paljon alihankkijoita, suuri ostobudjetti • tarjouskilpailut yleisiä • tuotteita: tiivisteet, metalli, pakkaus,... • vipuostojen ostojen %-osuus 12 % (strategisia ostoja 5 yrityksellä)

Ostoihin käytettävä rahamäärä kasvaa

Kuva 9 Kemian ja muovitoimialan ostoportfolio

Ryhmään 'muut toimialat' sisällytettiin siis paitsi yksittäiset yritykset, jotka edustivat ainoana omaa toimialaansa, myös elektroniikka- ja rakennusteollisuuden alan yritykset. Ryhmän ostoportfoliossa (kuva 10) strategisia ja kriittisiä ostoja on yhteensä lähes 70 % kaikkien ostojen arvosta. Strategisia ostoja oli kymmenellä eli lähes jokaisella ao. ryhmän yrityksistä, ja niiden osuus oli tässäkin ryhmässä suhteellisesti suurin. Vähiten muilla toimialoilla käytettiin vipuostoja, vain hieman yli puolet yritysryhmän yrityksistä. Kuitenkin niillä yrityksillä, joilla oli vipuostoja, ao. ostojen osuus oli suurempi kuin rutiiniostojen.

Ostoportfolio, muut toimialat

Alihankintamarkkinoiden haastavuus kasvaa	Kriittiset ostot <ul style="list-style-type: none"> • yksi tai muutama alihankkija • rajallinen ostobudjetti, ostajan riippuvuus alihankkijasta voi olla suuri • varasuunnitelmien teko tärkeää siltä varalta, että tärkeä alihankkija poistuu markkinoilta • tuotteita: erikoishankinnat, erikoismateriaalit, pinnoitus, • kriittisten ostojen %-osuus 24 % (kriittisiä ostoja 7 yrityksellä) 	Strategiset ostot <ul style="list-style-type: none"> • yksi tai muutama strateginen alihankkija • ostoissa liikkuu suuri raha, ostajan riippuvuus alihankkijoista kriittinen • kollaboraatioon pyrkiminen alihankkijan kanssa • tuotteita: raaka-aineet, painovärit, pakkaustarvikkeet, sementti, elektroniikka-alan tuotteet, muovi, langat,... • strategisten ostojen %-osuus 44 % (kriittisiä ostoja 10 yrityksellä)
	Rutiiniostot <ul style="list-style-type: none"> • paljon alihankkijoita, pieni ostobudjetti • ostaminen liiketoiminnan tuloksenteon kannalta ei-kriittistä • pyrkimys ostojen standardointiin • tuotteita: pakkausmateriaalit, hyllytavara, kiinnitystarvikkeet, raaka-aineet ja komponentit... • rutiiniostojen %-osuus 15 % (kriittisiä ostoja 8 yrityksellä) 	Vipuostot <ul style="list-style-type: none"> • paljon alihankkijoita, suuri ostobudjetti • tarjouskilpailut yleisiä • tuotteita: sahatavara, bulkkitavara, pakkausmateriaalit,... • vipuostojen %-osuus 17 % (kriittisiä ostoja 6 yrityksellä)

Ostoihin käytettävä rahamäärä kasvaa

Kuva 10 Ryhmän 'muut toimialat' ostoportfolio

6.2 Yritysten alihankintasuhteiden tiiviys

Kuten jo aiemmin todettiin, ostoportfolioon liittyy kiinteästi kysymys alihankkijan vaihtamisen helppoudesta tai vaikeudesta. Yleisesti voidaan todeta, että vastanneilla yrityksillä, kaikilla toimialoilla ja yritysryhmästä riippumatta alihankkijan vaihtamisen vaikeusaste oli kiinteästi sidoksissa alihankkijan strategisuuden asteeseen ja alihankkijan toimittaman raaka-aineen, komponentin ja palvelun luonteeseen.

Toisin sanoen, mitä kriittisempi tai strategisempi alihankkija ja tuote oli kyseessä, sitä vaikeampi sitä oli vaihtaa. Rutiinialihankkijoiden ja –tuotteiden osalta vaihtaminen oli helppoa (ks. ostoportfolio). Tuotteen laatu (bulkkitavara vs. spesifi tuote) oli usein sidoksissa vaihtamisen vaikeuteen, mutta myös teoriassa helposti korvattavan bulkkitavaran alihankkija saattoi olla yritykselle niin kriittinen, ettei vaihtaminen ollut mahdollista. Yksiselitteisen analyysin tekeminen aineistosta liittyen alihankkijan vaihtamisen vaikeusasteeseen on asioiden monisäikeisyyden takia hankalaa.

Tärkeä syy yhteistyön jatkamiseen nykyisen alihankkijan kanssa oli myös jo *käytössä olevan raaka-aineen tai komponentin soveltuminen yrityksen tuotantoprosessiin tai valmiiseen loppu-tuotteeseen*. Alihankkijan vaihtamista oli saatettu kokeilla ja siihen oltiin valmiita mutta uuden alihankkijan toimittamat tuotteet eivät sopineetkaan yhteen yrityksen koneiden kanssa. Vaihtaminen saattoi vaatia myös *suurta määrää tuote- ym. testauksia*.

Yrityksillä oli myös *alihankkijoita, jotka tuottivat ainoastaan ao. yritykselle räätälöityjä, ei-kaupallisia tuotteita* eikä vaihtaminen ollut tarkoituksenmukaista. Kulutustavaroiden osalta myös *kuluttajien mieltymykset* saattoivat sitoa yritykset tiettyihin alihankkijoihin, kun vastavaa tuotetta ei ollut tarjolla tai alihankkijan tuotteet olivat yritystä varten räätälöityjä ja kulu-tuskysynnän vaihteluista riippuvaisia.

Lisäksi yrityksen *hankintapolitiikka* ja *alihankkijan tuotteen hyväksi todettu laatu* olivat syitä olla vaihtamatta alihankkijaa, vaikka se olisikin ollut mahdollista. Joissain tapauksissa alihankkijan vaihtaminen olisi kyllä ollut mahdollista, mutta prosessin onnistuminen olisi vaatinut niin pitkän ajan (kuukausia, lähes vuoden) ja/tai ollut niin kallista, ettei vaihtaminen käytännössä ollut tarkoituksenmukaista.

Strategisten ja kriittisten alihankkijoiden osalta yrityksen ja alihankkijan kiinteä yhteistyö näkyi muun muassa siinä, että *alihankkijaa autettiin esimerkiksi kustannusten alentamisessa*.

6.2.1 Alihankintasopimusten tyypit

Tutkimuksessa alihankintasopimusten tyyppejä oli neljä:

- a) kilpailutus aina uuden tilauksen kyseessä ollessa
- b) kilpailutus säännöllisin väliajoin, esimerkiksi 2-4 kertaa vuodessa
- c) vuosisopimusperiaate
- d) strateginen kumppanuus, jolloin kilpailutus ei ole tarpeen.

Yleisimmin yritykset solmivat raaka-aineiden alihankkijoidensa kanssa sopimukset yhdeksi vuodeksi kerrallaan. Myös 3-5 vuoden (puite-)sopimuksia tehtiin. Niistä 31 yrityksestä, joilla oli raaka-aineiden alihankintaa, 26 (75%) teki vuosisopimukset alihankkijoidensa kanssa. Seuraavaksi yleisin sopimusmuoto oli sopimuksen tekeminen ja tarkistaminen säännöllisin väliajoin, esimerkiksi 2-4 kertaa vuodessa (8 yritystä). Strateginen kumppanuus ilman kilpailutusta ja kilpailutus säännöllisin väliajoin olivat yhtä harvinaisia. Molempia ilmoitti käyttävänsä 5 yritystä 31:stä. Raaka-aine-ostoissa 22 yrityksessä (71%) oli käytössä vain yksi alihankintasopimustyyppi. Loput yhdeksän yritystä käyttivät kahta tai kolmea sopimustyyppiä.

Puolivalmiste- ja komponenttitoimittajien kanssa sopimukset tehtiin myös yleisimmin vuosisopimuksina. Vuosisopimuksia yhtenä tai ainoana sopimustyyppinä ilmoitti käyttävänsä 22 yritystä (71% vastaajista). Kuten raaka-aineiden alihankkijoiden kanssa, seuraavaksi eniten sopimuksia tehtiin säännöllisin väliajoin muutaman kerran vuodessa. Strateginen kumppanuus oli puolivalmiste- ja komponenttitoimittajien kanssa hieman yleisempää kuin kilpailutus, ja siihen ilmoitti sitoutuneensa 4 yritystä. Vähiten käytetty sopimustyyppi, kilpailutus uuden tilauksen ollessa kyseessä, mainittiin kolmen yrityksen vastauksessa. Puolivalmisteiden ja komponenttien osalta 26 yritystä (95%) käytti vain yhtä alihankintasopimustyyppiä, tavalli-

simmin vuosisopimusta ja loput 5 kahta tai kolmea eri sopimustyyppiä. Puolivalmisteiden ja komponenttien osalta alihankinta perustui siis vielä raaka-ainealihakintoja enemmänkin vuosisopimuksiin.

Myös palvelutoimittajien vuosisopimukset olivat yleisin sopimustyyppi, joita teki 16 yritystä (76%) 21 palvelutoimittajia omaavista. Seuraavaksi eniten yritykset olivat sitoutuneet strategiseen kumppanuuteen, joka sai 4 mainintaa. Kolmanneksi yleisin sopimustyyppi oli palvelutoimittajien kilpailutus aina uuden tilauksen kyseessä ollessa (3 yritystä) ja vähiten tehtiin sopimuksia muutamaksi kuukaudeksi kerrallaan. 17 yrityksessä (81% palvelutoimittajia omaavista yrityksistä) oli käytössä vain yksi sopimustyyppi.

Metallitoimialalla vuosisopimukset olivat käytössä kaikissa yrityksissä, ja seuraavaksi yleisin oli alihankkijoiden kilpailutus säännöllisin väliajoin. Elintarvikealalla vain viisi yritystä kahdeksasta, 63%, ilmoitti käyttävänsä vuosisopimuksia yhtenä tai ainoana sopimustyyppinä, ja alihankkijoiden kilpailutus säännöllisin väliajoin tai jatkuvasti oli yleistä. Kemian ja muovin toimialalla kilpailutus säännöllisin väliajoin oli lähes yhtä yleistä kuin vuosisopimukset (3 vs. 4 yritystä). Muilla toimialoilla vuosisopimukset olivat yleisin sopimustyyppi, mutta seuraavaksi eniten oli muista poiketen strategisia kumppanuuksia.

Tuloksissa on huomionarvoista se, että vaikka yritykset korostivat strategisen kumppanuuden merkitystä ja strategisten ja kriittisten alihankintojen osuutta haluttiin lisätä, sopimukset tehtiin käytännössä kuitenkin vuodeksi kerrallaan. Pidempiä, 3-5 vuoden (puite-)sopimuksia oli vain muutamassa yrityksessä käytössä. Vuosisopimukset olivat käytössä yhtä paljon riippumatta siitä, nojasiko yrityksen alihankintastrategia kustannustehokkaaseen vai responsiiviseen toimitusketjuun (ks. tarkemmin kpl 6.3).

6.2.2 Alihankkijoiden valintakriteerit

Yrityshaastatteluissa yhtenä selvityksen kohteena oli perinteisten laatu- ja palvelutasotekijöiden merkitys alihankkijoiden valinnassa ja yhteistyön jatkamisessa nykyisin sekä syyt alihankintayhteistyön epäonnistumiselle. Yrityksiltä kysyttiin myös, miten suuren merkityksen ne nykyisin antavat laatu- ja palvelutasotekijöille alihankkijoiden valinnassa suhteessa tilinpäätös- ja yritysanalyysiin sekä arviot siitä, mikä olisi näiden tekijöiden keskinäinen painoarvo 5-10 vuoden kuluttua (kpl 6.2.3). Näiden kysymysten avulla saatiin kuva siitä, millainen merkitys perinteisillä laatu- ja palvelutasotekijöillä ja toisaalta tilinpäätös- ja yritysanalyysillä eri toimialojen ja kokoluokkien yrityksissä oli.

Perinteiset palvelutekijät jaoteltiin tutkimuksessa seuraavasti:

- a. raaka-aineen, puolivalmisteen/komponentin/palvelun edullinen hinta
- b. alihankkijan toimitusvarmuus
- c. alihankkijan toimitusten laatu
- d. alihankkijan kyky joustaa toimituksissa tilanteen mukaan
- e. mahdollisuus alennuksiin (esimerkiksi suuret erät tai kausituotteet)
- f. yhteistyön ja kommunikoinnin sujuvuus yrityksen ja alihankkijan välillä

- g. alihankkijan sitoutuminen yhteistyöhön
- h. alihankkijan sijainti maantieteellisesti lähellä
- i. alihankkijan sijainti niin, että se mahdollistaa yritykselle meno-paluu-kuljetukset
- j. alihankkijan sijainti valitun kuljetusmuodon kannalta sopivassa paikassa (esimerkiksi lentokenttien/rautatieasemien läheisyydessä)

Näiden lisäksi valintakriteerien listalla olivat

- k. alihankkijan referenssit
- l. luottotietokyselyjen antama positiivinen kuva alihankkijasta
- m. toteutettujen tilinpäätös- ja yritysanalyysien antama positiivinen kuva alihankkijasta

Yritykset toivat haastatteluissa esiin myös muita alihankkijoiden valintakriteereitä, jotka olivat alihankkijan aleneva kokonaiskustannuskehitys, alihankkijan sopiva koko ja vakaus, alihankkijan osoittama kiinnostus yhteistyöhön, alihankkijan käyttämät laatu-, ympäristö tms. järjestelmät, yhteiskuntavastuun kantaminen sekä alihankkijan kehityspotentiaali. Nämä saivat kukin yksittäisiä mainintoja. Osa yrityksestä ei halunnut tai osannut laittaa kriteerejä tärkeysjärjestykseen, ja osa taas halusi asettaa useamman kuin yhden tekijän ensimmäisille sijoilille. Tämä on huomioitu myös vastausten purkamisessa.

6.2.2.1 Valintakriteerien painotukset eri alihankkijatyypeittäin

Yllä esitetyistä valintakriteereistä ensimmäiset kolme, raaka-aineen/puolivalmisteen/palvelun edullinen hinta, alihankkijan toimitusvarmuus ja alihankkijan toimitusten laatu, mainittiin kaikkien raaka-ainealihakijojen omaavien yritysten vastauksissa. Tärkeimpänä tekijänä pidettiin toimitusten laatua, joka sai 13 ykkössijaa, 6 kakkossijaa ja kolme kolmossijaa. Toimitusten laatua pidettiin useassa yrityksessä itsestään selvänä kriteerinä (ns. by default), ja alihankkijan epäonnistuminen siinä vaaransi oleellisesti yhteistyön jatkumisen.

Toiseksi eniten ykkössijoja sai raaka-aineen/puolivalmisteen/palvelun edullinen hinta, jota pidettiin tärkeimpänä valintakriteerinä 9 yrityksen vastauksessa. Seuraavaksi eniten ykkössijoja sai toimitusvarmuus. Kaiken kaikkiaan toimitusvarmuutta pidettiin kuitenkin hintaa tärkeämpänä koska se sai 14 kakkossijaa, kun hintatekijät olivat toisella sijalla vain kahden yrityksen vastauksessa. Hinta olikin yleisimmin yritysten priorisoinneissa kolmanneksi tärkein; sen asetti kolmossijalle 9 yritystä.

Neljänneksi tärkeimpänä valintakriteerinä pidettiin alihankkijan kykyä joustaa toimituksissa (19 mainintaa, 8 nelossijaa) ja viidenneksi tärkeimpänä kriteerinä alihankkijan sitoutumista yhteistyöhön (18 mainintaa). Lisäksi useamman yrityksen vastauksessa mainittiin raaka-ainealihakijan sitoutuminen yhteistyöhön ja yhteistyön ja kommunikoinnin sujuvuus yrityksen ja alihankkijan välillä. Loput kriteerit mainittiin kukin alle viiden yrityksen vastauksessa.

Puolivalmisteiden ja komponenttien alihankkijoiden osalta kolme tärkeintä tekijää olivat samat kuin raaka-aine-alihankkijoilla. Toimitusten laadun ja toimitusvarmuuden mainitsivat kaikki komponenttialihankkijoita omaavat 31 yritystä. Tärkeimmäksi tekijäksi nousi jälleen alihankkijan toimitusten laatu (14 ykkössijaa) toimitusvarmuuden ja puolivalmisteen tai komponentin edullisuuden kilpaillessa kakkossijasta. Näistä toimitusvarmuus mainittiin useammin mutta sai vähemmän ykkössijoja (6 kpl) kuin hintatekijät (8 kpl). Hintatekijät otti kuitenkin esiin vain 25 vastaajaa ja se priorisoitiin harvemmin kolmen tärkeimmän kriteerin joukkoon.

Myös sijoille 4-6 nousivat samat tekijät kuin raaka-ainealihakijoiden osalta. Alihankkijan kyky joustaa toimituksissa mainittiin 18 yrityksen, alihankkijan sitoutuminen yhteistyöhön 17 yrityksen ja yhteistyön ja kommunikoinnin sujuvuus 16 yrityksen vastauksessa hyvin tai melko tärkeinä. Muut tekijät saivat hajamainintoja.

Palvelutoimittajia oli 20 yrityksellä. Myös palvelujen osalta ensimmäiset kolme tärkeintä tekijää olivat samat kuin raaka-aineiden ja puolivalmisteiden alihankkijoiden osalta. Toimitusten laatu mainittiin kaikkien 20 yritysten vastauksessa (8 ykkössijaa, 6 kakkossijaa, 3 kolmossijaa) ja se arvioitiin niukasti tärkeämmäksi kuin toimitusvarmuus, joka sai 19 mainintaa, 7 ykkös- ja kakkossijaa ja 2 kolmossijaa. Palvelun edullinen hinta sai 19 mainintaa ja oli useimmin kolmanneksi tärkein tekijä. Ero neljänneksi tulleeeseen alihankkijan kykyyn joustaa oli kuitenkin pienempi kuin raaka-aineissa ja puolivalmisteissa.

Tilinpäätös- ja yritysanalyysit luottotietotarkistuksineen saivat muihin valintakriteereihin verrattuna vain vähän mainintoja, raaka-ainealihakijoiden osalta ja puolivalmisteiden osalta 4 ja palvelujen osalta hieman enemmän eli 6. Tärkeimmäksi tekijäksi ne arvioitiin yhden yrityksen vastauksessa. Analyyseilla ei siis nähty olevan kovin suurta painoarvoa suhteessa perinteisiin valintakriteereihin.

6.2.2.2 Valintakriteerien painotukset toimialoittain

Metallialan yritykset (taulukko 5) arvostivat yhtä paljon alihankkijan raaka-aineen toimitusten laatua, toimitusvarmuutta ja edullista hintaa. Elintarvikealan yrityksille tärkeimmät tekijät olivat raaka-ainetoimitusten laatu ja toimitusvarmuus hinnan ollessa kolmannella sijalla. Kemian ja muovialan yrityksille nämä kolme olivat yhtä tärkeitä ja selvästi muita tekijöitä tärkeämpiä, samoin kun ryhmän 'muut toimialat' yrityksille, joille näiden jälkeen tärkeimmäksi nousi raaka-ainealihakijan sitoutuminen yhteistyöhön.

Puolivalmisteiden ja komponenttien osalta metallialan yrityksille olivat tärkeimpiä samat kolme tekijää kuin raaka-ainealihakijoiden osalta. Seuraavalla sijalla oli raaka-ainealihakijan kyky joustaa toimituksissa ja alihankkijan sitoutuminen yhteistyöhön yrityksen kanssa. Näiden jälkeen arvostettiin eniten alihankkijan kykyä joustaa toimituksissa ja yhteistyön ja kommunikoinnin sujuvuutta yrityksen ja alihankkijan välillä. Elintarvikealan yritysten kiinnostuksen kohteet ja painopisteet olivat komponenttitoimittajien osalta samat kuin raaka-ainetoimittajissa, ja tilanne oli sama myös kemian ja muovin sekä ryhmän muut toimialat komponenttitoimittajien osalta.

Taulukko 5 Alihankkijoiden valintakriteerit toimialoittain ja alihankkijatyypeittäin, mainintojen lukumäärät

Mihin laatu- ja palvelutasotekijöihin eri toimialoilla kiinnitettiin huomiota?		Raaka- aineen/ komponentin/ palvelun edullinen hinta	Alihank- kijan toimitus- varmuus	Alihank- kijan toimitus- ten laatu	Alihank- kijan kyky joustaa toimituk- sissa	Mahdol- lisuus alennu- ksiin	Yhteistyö n ja kommuni- koinnin sujuvuus alihankkij- an kanssa	Alihank- kijan sitoutu- minen yhteisty- öhön	Alihank- kijan sijainti maanti- eteellis- esti lähellä	Alihankki- jan sijainti niin, että meno- paluu - kuljetuks- et mahdolli- stuvat	Alihankkij- an sijainti valitun kuljetusm- uodon kannalta sopivass- a paikassa	Refere- nssit	Luottoti- etokysel- yn antama positiivi- nen kuva alihank- kijasta	Tilinpää- tös- ja yritysan- alyysien antama positiivi- nen kuva alihank- kijasta	Muut syyt
Raaka- ainealihan- kkijat	Metalli	8	8	8	6	1	4	6	1	1	2	1	1	1	0
	Elintarvike	7	8	8	5	0	2	4	1	0	1	0	1	1	1
	Kemia ja muov	6	6	6	3	1	2	2	1	0	0	0	1	0	2
	Muut	7	7	7	4	0	3	6	0	0	0	0	1	0	1
Komponen- ttialihank- kijat	Metalli	9	9	9	7	1	6	5	1	1	1	1	1	1	0
	Elintarvike	7	8	8	5	0	2	4	2	0	1	0	1	1	1
	Kemia ja muov	5	5	5	3	0	2	1	0	0	1	0	0	0	3
	Muut	8	8	8	3	1	6	7	1	0	0	0	0	0	0
Palvelutoi- mittajat	Metalli	6	5	6	4	1	3	3	2	1	1	1	1	2	1
	Elintarvike	4	4	4	3	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1
	Kemia ja muov	4	4	4	3	0	2	1	0	0	0	1	0	1	1
	Muut	4	5	5	4	1	2	3	0	0	0	0	1	0	1

Palvelutoimittajissa metallialan yritykset arvostivat palvelutoimittajan edullista hintaa ja toimitusten laatua hieman toimitusvarmuutta enemmän. Elintarvikealan palvelutoimittajien osalta nämä kolme tekijää olivat yhtä tärkeitä samoin kuin kemian ja muovitoimialan palvelutoimittajien osalta. Ryhmässä muut arvostettiin muita tekijöitä enemmän alihankkijan toimitusvarmuutta ja toimitusten laatua, ja näiden jälkeen tasavahvoja olivat palvelun edullinen hinta ja alihankkijan kyky joustaa toimituksissa.

6.2.3 Tilinpäätös- ja yritysanalyysien merkitys suhteessa laatu- ja palvelutasotekijöihin

Haastatteluissa yrityksiä pyydettiin antamaan arvionsa tilinpäätös- ja yritysanalyysien merkityksestä alihankkijoiden arvioinnissa suhteessa laatu- ja palvelutasotekijöihin. Arviointi tehtiin asteikolla 1 - 4 (1=laatu- ja palvelutasotekijät ratkaisevat alihankkijan valinnan, 4= tilinpäätös- ja yritysanalyysien antama kuva alihankkijasta ratkaisee). Toimialakohtaiset tulokset ja yrityskoon mukaiset tulokset on koottu taulukkoon 6.

Taulukko 6 Yritysten arviot tilinpäätös- ja yritysanalyysien merkityksestä nyt ja tulevaisuudessa, toimialakohtaisesti ja yrityskokoaltaisesti jaoteltuna

Yritysjoukko	Tilanne nyt (ka.)	Tilanne 5-10 vuoden kuluttua (ka.)
Kaikki yritykset yhteensä	1,53	2,24
Metalliala	1,67	2,61
Elintarvikeala	1,88	2,0
Kemia ja muovi	1,17	1,58
Muut toimialat	1,55	2,45
Yritysjoukko	Tilanne nyt (ka.)	Tilanne 5-10 vuoden kuluttua (ka.)
Pk-yritykset	1,40	2,80
Keskisuuret	1,55	2,23
Suuret yritykset	1,56	1,94

Taulukosta 6 näkyy, että tilinpäätös- ja yritysanalyysille ei nykyisin yrityksissä vielä anneta kovin suurta painoarvoa suhteessa laatu- ja palvelutasotekijöihin. Kaikissa yritysryhmissä niiden merkityksen odotetaan kuitenkin lisääntyvän. Eniten merkityksen odotettiin kasvavan metalliyritysten ja muiden toimialojen yritysten ryhmissä. Kaikkein vähiten merkityksen oletivat muuttuvan elintarvikealan yritykset. Kemian ja muovialan yritykset suhtautuivat muita yritysryhmiä skeptisemmin tilinpäätös- ja yritysanalyysien merkityksen kasvuun, metallialan yritykset taas muita optimistisemmin; kemian ja muovitoimialalla ennuste tulevaisuuden tilanteesta jäi lähelle arvoa 1,5, kun se metallialalla ylitti arvon 2,5. Metallialan yritykset olivat sitä mieltä, että tulevaisuudessa tilinpäätös- ja yritysanalyysien merkitys kasvaa suuremmaksi kuin laatu- ja palvelutasotekijöiden (keskiarvo 2,61).

Yrityskoon mukaan tarkasteltuna pk-yritykset odottivat tilinpäätös- ja yritysanalyysien merkityksen kasvavan ja olevan tulevaisuudessa suurempi kuin laatu- ja palvelutasotekijöiden (ka 2,8). Keskisuuret yritykset odottivat merkityksen kasvavan jonkin verran, mutta ennustivat valintakriteerien painopisteen olevan kuitenkin niukasti enemmän perinteisissä laatu- palvelutasotekijöissä. Suurissa yrityksissä analyysien merkityksen ei nähty kovin paljon kasvavan, vaan vastausten keskiarvo jäi alle arvon 2.

6.2.4 Yritysten ja alihankkijoiden yhteistyön epäonnistumisen syyt

Alihankintayhteistyön epäonnistumisen syitä määriteltäessä haastateltuja yrityksiä pyydettiin nimeämään kolme tärkeintä epäonnistumisen syytä, jotka oli jaoteltu seuraavasti:

- a) raaka-aineen/puolivalmisteen/palvelun laatuvaihtelut
- b) alihankkijan palvelun laadun puutteet, ml. joustamattomuus
- c) alihankintakustannusten ylittyminen sovitusta
- d) tavaratoimitusten tai palvelun myöhästyminen
- e) kommunikointiongelmien (kulttuurisista tai organisaatiokulttuurisista syistä johtuvat)
- f) alihankkijan haluttomuus sitoutua pitkäaikaiseen yhteistyöhön
- g) alihankkijan kiinteä yhteistyö yrityksen kilpailijan kanssa
- h) alihankkijan maantieteellisesti hankala sijainti
- i) alihankkijan tietojärjestelmien yhteensopimattomuus yrityksen tietojärjestelmien kanssa
- j) luottotietokyselyn perusteella saatu negatiivinen kuva alihankkijasta
- k) toteutettujen tilinpäätös- ja yritysanalyysien antama negatiivinen kuva alihankkijasta

Lisäksi yritykset mainitsivat muina epäonnistumisen syinä alihankkijan kyvyttömyyden kasvaa ja kehittyä mukana, toimittaja strategian sopimattomuus (ks. myös tilinpäätös- ja yritysanalyysien kartoituksen tulokset) sekä yrityksen merkittävyyden ('pienet jäävät jalkoihin').

Raaka-ainealialihankkijoiden kanssa yhteistyö oli useimmin epäonnistunut raaka-aineen laatu- vaihtelujen takia. Tämän otti esiin 26 yritystä, joista 17 mielestä se oli merkittävin epäonnistumisen syy. Seuraavaksi tärkein syy oli mainintojen lukumäärissä mitattuna (21 mainintaa) alihankkijan palvelun laadun puutteet (ml. joustamattomuus) ja priorisoinneissa mitattuna tavaratoimitusten ja palvelun myöhästyminen, joka arvioitiin tärkeimmäksi syyksi epäonnistumiselle 6 ja toiseksi tärkeimmäksi syyksi samoin 6 yrityksen vastauksessa. Neljänneksi tärkein oli alihankintakustannusten ylittyminen sovitusta (16 mainintaa, 4 ykkös- ja 4 kakkossijaa). Muut kohdat saivat hajanaisia mainintoja, enintään 6 kpl kukin.

Puolivalmiste- ja komponenttitoimittajien osalta yrityksissä tunnistettiin samat neljä tekijää tärkeimmiksi epäonnistumisen syiksi kuin raaka-ainealihankkijoiden osalta. Tärkein syy oli komponentin tai puolivalmisteen laatuvaihtelut (22 mainintaa, 16 ykkössijaa). Seuraavaksi tärkeimmäksi nousi komponenttitoimituksen myöhästyminen, joka mainittiin 20 yrityksen vastauksessa (5 ykkössijaa ja 8 kakkossijaa). Komponenttialihankkijan palvelun laadun puutteet ja alihankintakustannusten ylittyminen sovitusta olivat seuraavina, molemmilla 18 mainintaa. Näistä jälkimmäinen arvioitiin sen saamien ykkös- ja kakkossijojen perusteella hieman tärkeämmäksi. Ero näiden neljän tekijän ja muiden tekijöiden välillä oli selvä, koska muut tekijät saivat kukin maksimissaan kolme mainintaa.

Palvelutoimittajien kanssa tärkeimmät syyt yhteistyön epäonnistumiselle löytyivät myös neljän ensimmäisen, kohtien a-d joukosta. Palvelun laatuvaihtelut (17 mainintaa, 8 ykkössijaa) koettiin tärkeimmäksi syyksi, ja sitä seurasi palvelun laadun puutteet. Palvelun myöhästyminen oli kuitenkin vasta kolmannella sijalla (13 mainintaa) toisin kuin raaka-aine- ja komponenttialihankinnoissa. Neljänneksi tullut alihankintakustannusten ylittyminen sovitusta mainittiin 9 yrityksen vastauksessa. Muut tekijät saivat enintään neljä mainintaa kukin.

Tilinpäätös- ja yritysanalyysit luottotietotarkistuksineen mainittiin epäonnistumisen syinä raaka-ainealihankkijoiden osalta yhteensä 3 yrityksessä, puolivalmisteiden ja komponenttien osalta 5 yrityksessä ja palvelutoimittajien osalta 2 yrityksessä. Tärkeimpänä epäonnistumisen syynä niitä ei pitänyt yksikään yritys, mutta joissain yksittäistapauksissa analyysien perusteella oli yhteistyöstä luovuttu muuten palvelutasoltaan yritystä tyydyttävän alihankkijan kanssa tai esimerkiksi talousosasto oli kieltänyt yritystä jatkamasta tai aloittamasta yhteistyötä huonojen tilinpäätöslukujen perusteella.

Pääpiirteissään tulos kuitenkin oli, että vaikka analyyseja tehtäisiin, niiden pohjalta ei välttämättä tehdä radikaaleja ratkaisuja alihankkijan vaihtamisen suhteen tai sitten otetaan tietoisesti riski ja jatketaan yhteistyötä analyysien perusteella löydetyistä riskeistä huolimatta.

Myös toimialoittain tarkasteltuina kolme tärkeintä syytä epäonnistumiseen löytyivät kohdista a-d (taulukko 7). Painotuksissa oli kuitenkin eroja toimialojen kesken. Metallialan raaka-aineiden ja palvelujen alihankinnoissa keskeisin epäonnistumisen syy oli alihankkijan palvelun laadun puutteet, komponenttialihankinnoissa puolestaan tavaratoimitusten tai palvelun myöhästyminen. Elintarvikealalla suurin epäonnistumisen syy oli joka alihankkijaryhmässä raaka-aineen, puolivalmisteen tai palvelun laatuvaihtelut. Kemia- ja muovitoimiala korosti raaka-aineiden ja komponenttien laatuvaihteluita, mutta palvelujen osalta puutteet palvelun laadussa olivat epäonnistumisen suurin syy. Ryhmässä muut toimialat tärkeimpänä syynä epäonnistumiseen pidettiin raaka-aineiden, puolivalmisteiden ja palvelujen laadun puutteita ja puolivalmisteiden osalta myös alihankintakustannusten ylittymistä sovitusta.

Taulukko 7 Yritysten ja alihankkijoiden välisen yhteistyön epäonnistumisen syyt

Mitkä olivat keskeiset syyt alihankintayhteistyön epäonnistumiseen toimialoittain?		Raaka- aineen/pu- olivalmist- een/palve- lun laatuvaht- elut	Alihankkij- an palvelun laadun puutteet, ml. joustamatt- omuus	Alihankin- takustan nusten ylittymine n sovitusta	Tavarat oimitust- en tai palvelun myöhäst- yminen	Kommuni- kointiong- elmat (kulttuuris- ista tai organisaa- tiokulttuur- isista syistä johtuvat)	Alihankkij- an haluttomu- us sitoutua pitkäaikai- seen yhteistyö- hön	Alihankkij- an kiinteä yhteistyö kilpailijan ne kanssa	Alihankk- ijan maantiet- eellisesti hankala sijainti	Alihankkij- an tietojärjest- elmien yhteenso- pimattom- uus organisaa- tionne tietojärjest- elmien kanssa	Luottotieto- kyselyn antama negatiivine n kuva alihankkija- sta	Tilinpäät- ös- ja yritysansa- lyysien antama negatiivi- nen kuva alihankkij- asta	Muut syyt
Raaka- ainealihank- kijat	Metalli	6	7	4	5	2	4	1	1	1	1	1	0
	Elintarvike	7	5	6	5	0	0	1	0	0	0	0	0
	Kemia ja muo-	5	4	1	4	1	2	1	0	0	1	0	1
	Muut	8	5	5	4	0	1	0	0	1	0	0	1
Komponentt- ialihankkijat	Metalli	6	5	6	7	2	1	2	1	1	1	1	1
	Elintarvike	7	5	6	5	0	0	1	0	0	0	0	0
	Kemia ja muo-	4	3	1	4	1	1	1	0	0	1	0	1
	Muut	6	5	6	4	0	1	0	0	1	2	1	1
Palvelutoimi- ttajat	Metalli	6	5	3	3	2	2	1	1	2	1	1	0
	Elintarvike	4	2	2	3	0	0	1	0	0	0	0	0
	Kemia ja muo-	2	4	1	3	1	1	0	0	0	0	0	0
	Muut	5	4	3	4	0	1	0	0	0	0	0	1

6.2.5 T & k – yhteistyö alihankkijoiden kanssa

T & k –yhteistyön tekeminen alihankkijan kanssa kuvaa osaltaan yritysten alihankintasuhteiden tiiviyyttä. Haastatelluista yrityksistä 31 kpl, 91% ilmoitti tekevänsä alihankkijoidensa kanssa t & k-yhteistyötä ja 82% (28 yritystä) oli halukkaita tiivistämään yhteistyötä edelleen. T & k-yhteistyötä oli metallin, elektroniikan, kemian ja muovin, raskaskoneteollisuuden, pakkausmateriaalien, maatalouden, rakennusalan ja tevanake -alan alihankkijoiden kanssa. Toisin sanoen kaikki tutkimuksessa täsmentyneet alihankkijoiden toimialat olivat yhteistyössä mukana. Lisäksi yritykset mainitsivat t & k –yhteistyökumppaneinaan erikseen eri alojen suunnittelutoimistot ja yliopistot, korkeakoulut sekä tutkimuslaitokset, jotka kuitenkin ovat tämän tutkimuksen alihankinnasta tehdyn määritelmän mukaisen rajauksen ulkopuolella.

Yleisintä t & k -yhteistyö ja sen tiivistäminen oli vakiintuneiden toimittajien kanssa ja esimerkiksi yritysjärjestelyjen kautta ulkoistettujen yksikköjen ja suomalaisten yritysten sisäyritysten kanssa. Suunnitteilla oli myös tuotannon ja hankintatoimen tehostamiseksi tähtäävää yhteistyötä alihankkijan kanssa. T & k-työhön panostettavan osuuden liikevaihdesta oletettiin kasvavan.

T & k –yhteistyötä tehtiin eniten Suomessa sijaitsevien alihankkijoiden kanssa (21 yritystä). Seuraavaksi eniten t & k –yhteistyötä tehtiin eurooppalaisten alihankkijoiden kanssa ja kolmanneksi eniten Aasiassa sijaitsevien alihankkijoiden kanssa. Metallin ja raskaan koneteollisuuden yrityksillä alihankkijoiden kanssa tehtävä t & k-yhteistyö jakautui tasaisesti Suomen, Euroopan ja Aasian maiden välillä. Elintarvikealalla t & k – yhteistyö oli keskittynyt Suomeen ja Eurooppaan, kemia ja muovialalla lähinnä Eurooppaan mutta myös USA:han, ja muilla toimialoilla Suomeen, Eurooppaan ja Aasiaan.

6.3 Toimitusketju- ja tuotestrategiat

Fisherin (1997) mukaan yritysten tuotetyypit voidaan jakaa funktionaalisiin ja innovatiivisiin sen mukaan, mitkä ovat niiden ominaisuudet; miten standardimaisia ne ovat ja miten paljon räätälöintiä ne sisältävät (kuva 11). Myös toimitusketjutyypit noudattaa tämän teorian mukaan tuoteominaisuuksin mukaista logiikkaa. Funktionaalisille tuotteille, jotka sisältävät hyvin vähän räätälöintiä ja joiden menekki on helposti ennustettavissa, sopivat kustannustehokkaat (cost effective) toimitusketjut. Tällaisia ovat esimerkiksi massatuotteet. Innovatiiviset tuotteet puolestaan vaativat toimitusketjulta nopeaa reagointia ja sopeutumista, koska niiden menekki on vaikeammin ennustettavissa. Innovatiivisten tuotteiden (esimerkiksi uniikkituotteet, projektitoimitukset) yhteydessä tavallisimpia ovat responsiiviset toimitusketjut.

	Funktionaaliset tuotteet	Innovatiiviset tuotteet
Kustannustehokkaat toimitusketjut	soveltuu	ei sovellu
Responsiiviset toimitusketjut	ei sovellu	soveltuu

Kuva 11 Eri tuotetyyppien soveltuvuus eri toimitusketjutyyppeihin (Fisher 1997)

Useissa lähteissä (muun muassa Dilts, 2001; Reddy, 2003) kustannustehokkaat ja responsiiviset toimitusketjut on korvattu tuotetyypejä vastaavasti sanoilla funktionaaliset ja innovatiiviset toimitusketjut. Tässä tutkimuksessa käytetään kuitenkin Fisherin määritelmiä.

Tuotetyypejä voidaan jaotella monella tavalla. YRIALIKE -hankkeessa yritysten tuotetyypit jaettiin neljään ryhmään, jotka olivat:

- 1) yksittäiseen projektiin tai asiakkaalle räätälöidyt tuotteet (uniikkituotteet)
- 2) standardituotteet, joissa on mukana paljon asiakaskohtaista räätälöintiä
- 3) suuremmalle asiakasjoukolle tehty massatuotteet
- 4) integroidut palvelutuotteet, jossa palvelu muodostaa ison osan kokonaisuudesta.

Yritykset määrittivät itse ryhmän, johon heidän tuotteensa kuului. Tästä johtuen eri tuoteryhmissä voi olla tuotteita, jotka ulkopuolisen näkökulmasta olisivat enemmän massatuotteita kuin standardituotteita, joissa on asiakaskohtaista räätälöintiä. Samoin yritykset saivat itse tehdä rajanvedon sen suhteen, mihin luokkaan (lähinnä raaka-aine- vai komponenttitoimittaja) heidän alihankkijansa kuuluu. Joissain tapauksissa raaka-ainetoimittajiksi luettiin myös sellaiset, jotka ulkopuolinen olisi luokitellut komponenttitoimittajiin kuuluvaksi.

Eniten haastatellut yritykset ilmoittivat valmistavansa suuremmalle asiakasjoukolle tehtyjä massatuotteita. Niitä ilmoitti valmistavansa 25 yritystä, ja niiden osuus ao. yritysten valmistamista tuotteista oli 60%. Toiseksi useimmin esiintynyt tuoteryhmä olivat standardituotteet, joita ilmoitti valmistavansa 25 yritystä ja joiden keskimääräinen osuus ao. yritysten tuotteista oli 49%. Seuraavaksi eniten yritykset (16 kpl) ilmoittivat valmistavansa yksittäiseen projektiin tai asiakkaalle räätälöityjä tuotteita. Näiden tuotteiden osuus oli kuitenkin pääsääntöisesti yrityskohtaisesti pieni, keskimäärin 28% niitä valmistavien yritysten tuotannosta. 16 yritystä ilmoitti valmistavansa tuotteita, joissa yhdistyvät tavarat ja palvelut. Tällaisten tuotteiden osuus ao. yritysten tuotannosta oli keskimäärin 21%.

Massatuotteiden ja standardituotteiden osalta funktionaaliset (kustannustehokkaat) toimitusketjut olivat yleisempiä kuin innovatiiviset (responsiiviset) toimitusketjut. Keskimäärin yrityksissä, joissa näitä tuotteita valmistettiin, 85-90% tuotteista oli funktionaalinen toimitusketju. Poikkeuksia kuitenkin oli; muutamassa yrityksessä funktionaalisia ketjuja oli alle puolella massa- ja standardituotteista. Yksittäiseen projektiin tai asiakkaalle valmistetuilla tuotteilla ja integroiduilla palvelutuotteilla taas oli suhteessa enemmän innovatiivisia toimitusketjuja, mutta hajonta oli suurta. Innovatiivisten ketjujen osuus uniikkituotteiden toimitusketjuissa niitä valmistavilla yrityksillä oli keskimäärin 58%, integroitujen palvelutuotteiden osalta prosenttiluku oli 68%. Luvuissa näkyy se hieman yllättävä tulos, että 15 yrityksessä niistä, jotka valmistivat yksittäiselle asiakkaalle tai projektille räätälöityjä tuotteita tai integroituja palvelutuotteita, toimitusketju oli tuotteen ainutlaatuisuudesta tai ainutkertaisuudesta huolimatta pääosin funktionaalinen.

Toimialoitain tarkasteltuna metallitoimialan yrityksissä 8 yrityksellä oli sekä funktionaalisia että innovatiivisia ketjuja ja yhdellä vain funktionaalisia ja yhdellä pelkästään innovatiivisia. Elintarvikealan yrityksistä kaikilla 8 yrityksellä oli funktionaalisia toimitusketjuja, ja vain kahdella lisäksi innovatiivisia, nopeaa reagointia vaativia ketjuja. Kemian ja muovin toimialalla kaikilla 6 yrityksellä oli funktionaalisia ketjuja, ja vain yhdellä lisäksi innovatiivisia

ketjuja. Ryhmässä muut toimialat 8 yrityksellä oli funktionaalisia ketjuja ja 5 yrityksellä innovatiivisia (2 pelkästään innovatiivisia).

7 TILINPÄÄTÖS- JA YRITYSANALYYSIT ALIHANKKIJOIDEN ARVIOINNISSA

7.1 Yleistä alihankkijoiden arvioinnista

Tilinpäätös- ja yritysanalyysien kohteiden ja painopisteiden selvittämisessä ratkaisevaa oli tässä tutkimuksessa analyysikohde sinänsä, eikä se, millä keinoin alihankkijan taloudellisista menestystekijöistä, sisäisistä tekijöistä ja ulkoisista toimintaympäristötekijöistä hankittiin yrityksissä tietoa. Mukana ovat siis esimerkiksi yritysten alihankkijan käydessään tekemät havainnot sekä alihankkijaa koskevan uutisoinnin, internet-sivujen, sidosryhmien (kollegat, henkilökohtaiset, viidakkorumpu) jne. kautta saatu tieto.

Vain kahdella yrityksellä oli erikseen määritelty henkilö/henkilöt, jotka tekivät täysipäiväisesti alihankkija-arviointeja. Yleisimmin alihankkijoiden arvioinnista vastasivat oman toimen ohella muutenkin hankinnoista ja toimittajasuhteista vastaavat, joiden nimike yleisimmin oli tuotepäällikkö, category manager, ostopäällikkö tai ostaja. Yrityksestä ja yritysraakenteesta riippuen näiden henkilöiden toimenkuvat ja vastuut vaihtelivat suuresti, ne saattoivat olla hyvin laajoja kattaen muun muassa toimittajasuhteet, toimittajien asemoinnin ja –sopimukset tai toisena ääripäänä rajoittua lähinnä kotiinkutsuihin.

Yrityksistä 17 eli puolet oli sellaisia, joissa nykyisten ja uusien alihankkijoiden arviointi tehtiin yhteistyössä ja tiimityönä talousosaston, laatuosaston ja/tai tuotteen teknisistä ominaisuuksista tai prosessien kehittämisestä vastaavien henkilöiden kanssa. Näin toimittiin sekä suurissa että pk-yrityksissä, mutta pk-yrityksille oli suuria yrityksiä useammin tyypillistä arviointeihin osallistuvien henkilöiden toimenkuvien laajuus. Myös johtoryhmä osallistui toisinaan ainakin uusien toimittajien valintaan. Tapauksissa, joissa yritys itse oli suuri toimija ja alihankkija pk-yritys, arvioinnin yhtenä osana saattoi olla myös rahoitukseen liittyvää neuvontaa.

Joskus uusien ja nykyisten toimittajien auditoinnit oli vastuutettu pelkästään laatuosastolle, kun hankintapuolen henkilöstö vastasi toimittajasuhteista. Joissain tapauksissa hankintasopimukset tehtiin keskitetysti, ja vastuu toimittaja-arvioinnista oli jaettu tehdaskohtaisesti. Oli myös yrityksiä, joissa itse toimittaja-arvioinnit tehtiin konsernitasolla ja hankintapuolen henkilöstö vastasi vain kotiinkutsuista.

Jos talousosaston apua käytettiin luottotietojen tarkistamiseen tai sillä teetettiin alihankkijoita koskevia tilinpäätösanalyysieja, luottotietojen antama kuva ratkaisi hyvin harvoin alihankkijan valinnan. Talousosaston rooli alihankkija-arvioinneissa riippui kuitenkin hyvin paljon tilanteesta; pääsääntöisesti talousosaston antamalla arviolla alihankkijasta ei ollut käytännön merkitystä, mutta joissain tapauksissa luottotietokyselyn tai talousosaston tekemän tilinpäätösanalyysin jälkeen yritystä oli kielletty käyttämästä kyseistä alihankkijaa.

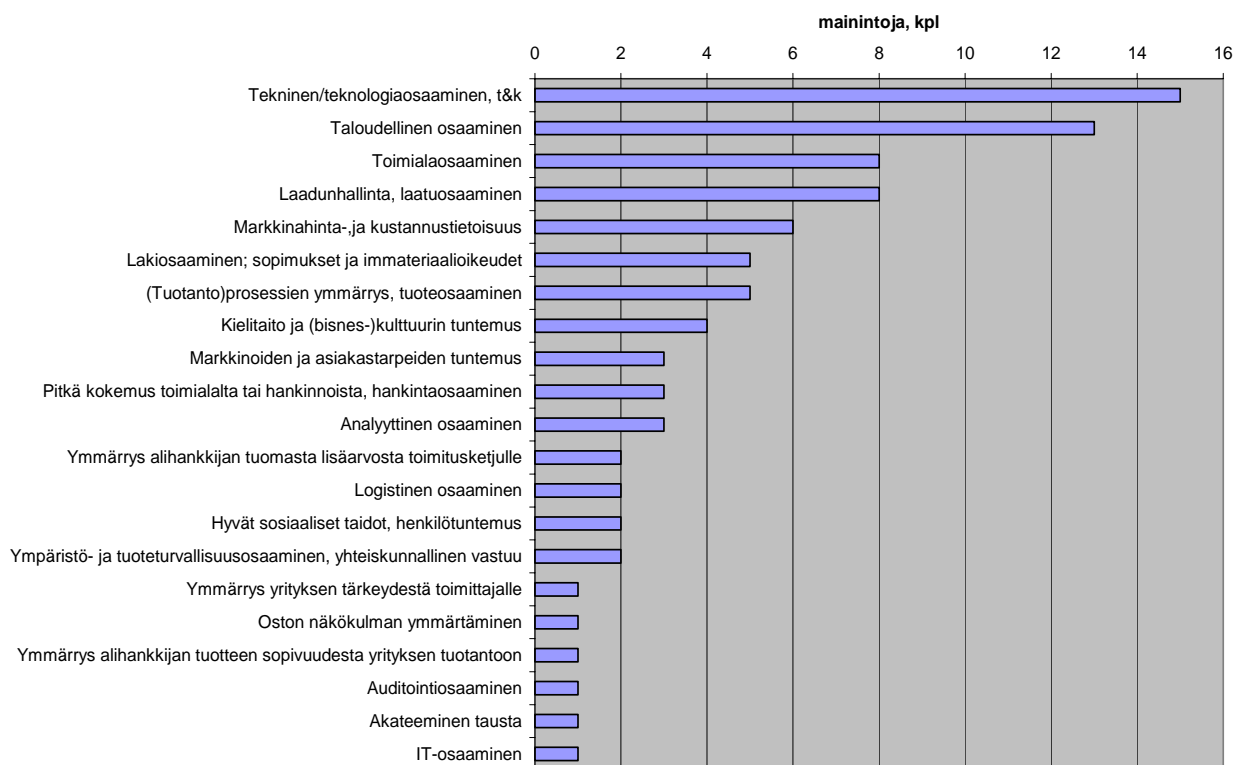
Toimittaja-auditointi (vendor rating) oli käytössä eri toimialojen yrityksissä. Osassa yrityksiä oli kehitetty selkeät mittarit toimittaja-auditointiin toisissa yrityksissä kehitysprosessin ollessa vielä kesken. Myös laatuauditointi rinnastettiin joissain yrityksissä toimittaja-auditointiin. Auditointeja tekivät samat ihmiset ja toimittaja-auditointi oli kytketty yrityksen laatujärjestelmään ja joskus myös ympäristöjärjestelmään. Toimittaja-auditointien sisältö ja painotukset vaihtelivat yritysakohtaisesti ja niissä oli vahvoja toimialakohtaisia erityispiirteitä. Tavalli-

simmin tilinpäätös- ja yritysanalyysit oli niissä huomioitu alihankkijan toteutuneiden tunnuslukujen tarkistamisen muodossa, ja joihinkin sisäisiin tekijöihin kiinnitettiin erityistä huomiota. Toimittaja-auditointien sisältö on tässä tutkimuksessa osin näkyvissä tilinpäätös- ja yritysanalyysien käyttökartoituksessa, josta enemmän kohdassa 6.4.

Koska alihankkijoiden arviointi sisällytettiin yrityksissä yleensä hankinnoista vastaavan työnkuvaan, suurin osa (62%) yrityksistä ei osannut antaa selvää arviota alihankkija-arviointeihin kuluva ajasta. Saadut arviot vaihtelivat alle 1 päivästä kuukaudessa per henkilö arviolta puoleen alihankinnasta vastaavan ajasta. Yleisin arvio oli n. 2 päivää/kk. Yleinen näkemys oli, että arviointeihin käytetään liian vähän aikaa. Tämän nähtiin joissain tapauksissa johtavan muun muassa siihen, että ostetaan tutulta alihankkijalta, jollei esimerkiksi yrityksen alihankkijarekistereistä löydy uuden tuotteen toimittajaksi sopivaa toimittajaa.

21 yritystä (61% vastanneista) oli sitä mieltä, että alihankkija-arviointeihin käytettävät resurssit ovat riittävät. Arviointiosaamisen tasoa puolestaan piti riittävänä 16 yritystä (47%). Seitsemän yritystä ilmoitti käyttävänsä ulkopuolisia arvioijia alihankinta-arvioinneissa, ja ulkopuoliset arviot olivat lähinnä yksittäisten tilinpäätösanalyysien teettämistä tai alihankkijalta tulevien tuotteiden tarkastuttamista tai materiaalianalyysien teettämistä ulkopuolisilla. Myös korkeakouluopiskelijoita käytettiin toimittaja-arviointien tekemisessä. *Tutkimukseen osallistuneet yritykset toivat selkeästi esille tarpeen kehittää nopeita ja luotettavia työkaluja alihankkijoidensa kattavaan analysointiin.*

Yritysten mielestä tekninen/teknologinen ja t & k-osaaminen oli tärkein alihankkija-arvioijien osaamisalue. Sen mainitsi vastauksessaan 15 yritystä (44%)(kuva 11). Alihankkijoita arvioivien teknologinen osaaminen korostui metallialan yrityksissä, joista 78% nimesi tämän osaamisalueen alihankkijoiden arvioinnissa keskeiseksi. Toiseksi tärkeimpänä osaamisalueena (13 mainintaa) pidettiin kaupallista ja taloudellista osaamista. Taloudellisessa osaamisessa nähtiin myös olevan suurimmat puutteet ja kehitystarpeet ja sitä pidettiin tärkeänä yli toimialarajojen. Kolmannen sijan jakoivat toimialaosaaminen ja laadunhallinta- ja laatuosaaminen, jotka molemmat esiintyivät 8 yrityksen vastauksissa.



Kuva 11 Alihankinta-arvioinneissa tarvittava osaaminen

Neljänneksi tärkeimpänä osaamisalueena pidettiin markkinahinta- ja kustannustietoisuutta (6 mainintaa). Viidennen sijan jakoivat lakiosaaminen sekä tuotantoprosessien ymmärrys ja tuoteosaaminen (molemmilla 5 mainintaa). Kielitaito ja kulttuurien tuntemus nousi neljän yritysten vastauksissa esiin ja sitä pidettiin tärkeämpänä tekijänä kuin esimerkiksi markkinoiden ja asiakastarpeiden tuntemista, hankintaosaamista tai analyttistä osaamista. Selkeitä toimialakohtaisia painopistealueita arvioinnin osaamisen suhteen ei juuri löytynyt, vaan vastauksissa tuntui heijastuvan enemmän hankittavan tuotteen tyyppi, yrityksen omat tuotantoprosessit, ja esimerkiksi yrityksen hankintatoimen kehittämisvaihe.

7.2 Tilinpäätös- ja yritysanalyysien hyödyntämisen yleisyys ja perusteet

7.2.1 Uudet alihankkijat

Lähes kaikki yritykset, 33 kpl, ilmoitti arvioivansa tilinpäätös- ja yritysanalyysin uusia alihankkijoitaan. Eniten kiinnostuksen kohteena olivat alihankkijan luottotiedot. Arviointi ei kuitenkaan ollut systemaattista; yrityksistä 15 ilmoitti arvioivansa aina uuden alihankkijansa menestystekijöitä ainakin jollain tasolla. Suuri osa yrityksistä teki arvioita tarpeen mukaan, tärkeimpinä syinä alihankkijoiden kriittisyys tai strategisuus, halukkuus investoida alihankkijan toimintaan tai alihankkijan maantieteelliseen sijaintiin liittyvät riskit. Viimeksi mainittu tuli kuitenkin esiin vain muutaman yrityksen vastauksessa. Luottotietojen osalta tilanne oli se, että Itä-Euroopan maista tai Aasian maista niitä ei aina ollut saatavilla tai niiden luotettavuus oli kyseenalainen. Huomionarvoista on, että referenssit tai tuttujen positiiviset kokemukset yritykselle uudesta alihankkijasta painoivat usein vaa’assa taloudellisia tekijöitä enemmän. Yleinen trendi oli myös, että pienten tuntemattomampien alihankkijoiden tiedot tarkistettiin

useammin kuin suurten alihankkijoiden tai alihankkijoiden, joilla oli kytkös suureen, tunnettuun kansainväliseen konserniin. Isompien uusien alihankkijoiden kyseessä ollessa luotettiin herkemmin alihankkijan toimituskykyyn ilman analyysseja.

Jos yritykset eivät tehneet tilinpäätös- ja yritysanalyysseja uusista alihankkijoistaan, ne perustivat valintapäätöksensä useimmiten referensseihin (12 mainintaa), alihankkijan lupauksiin yrityksen laatu- ja palvelutasovaatimuksiin vastaamisesta (ks. tarkemmin alla nykyisten alihankkijoiden valintakriteerit) ja alihankkijan tunnettuuteen (8 mainintaa). Lisäksi useamman kuin yhden yrityksen vastauksessa mainittiin yrityksen jossain yhteydessä saamat aiemmat kokemukset alihankkijasta, mutu-tuntuma tai oma arvio, koe-erä, alihankkijan kokonaiskustannushallinta ja hinnoittelu sekä laatu- ja ympäristöasiat. Mainittakoon, että referenssit saattoivat olla paitsi positiivinen, myös negatiivinen asia; viiden yrityksen mielestä alihankkijan aiempi yhteistyö yrityksen kilpailijan kanssa oli esteenä alihankintayhteistyön aloittamiselle tai jatkamiselle.

7.2.2 Nykyiset alihankkijat

Nykyisten alihankkijoiden osalta tilinpäätös- ja yritysanalyysseja ilmoitti tekevänsä 22 yritystä (64 % vastaajista). Alihankkijoiden arviointi oli yhtä vähän systemaattista kuin uusien, ja yleinen linja oli, että analyysseja tehtiin tarpeen mukaan tai epäilysten herätessä alihankkijan toiminnan suhteen. Yleisintä oli, että alihankkijaa arvioitiin tarkemmin kerran vuodessa, yleensä sopimusneuvotteluihin valmistautuessa. Tyypillisesti myös pitkäaikainen yhteistyö alihankkijan kanssa tai mahdollisuus korvata alihankkija toisella oli syy tehdä analyysseja. Toisaalta nämä olivat myös yleisiä syitä olla analysoimatta alihankkijoita tarkemmin ja luottamuksen ja avoimuuden merkitystä korostettiin.

Sekä uusien että nykyisten alihankkijoiden arvioinnin yleisin (ja ilmeisin) syy tilinpäätös- ja yritysanalyysien käyttöön oli riskien hallinta ja välttäminen (12 mainintaa uusien alihankkijoiden ja 8 mainintaa vanhojen alihankkijoiden osalta). Seuraavaksi yleisin syy oli toiminnan ja alihankintayhteistyön jatkuvuuden varmistaminen ja siihen läheisesti liittyvä riippuvuus alihankkijasta (alihankkijan kriittisyys) (uusien osalta 9, nykyisten osalta 7 mainintaa). Näiden jälkeen mainintojen lukumäärä laski huomattavasti. Kolmanneksi eniten mainintoja sai yrityksen oman neuvotteluaseman varmistaminen (uusien osalta 2, nykyisten osalta 4 mainintaa). Muita syitä olivat muun muassa yrityksen omat arviointistrategiat/ohjeistukset arviointiin, merkit ongelmista (esimerkiksi palvelutaso ei vastaa odotettua), alihankkijan verotietojen saanti ja harmaan talouden torjunta sekä alihankkijan hintakilpailukyvyyn varmistaminen. Alihankkijan sijaintiin liittyvän riskinhallinnan tärkeyttä ei tässä yhteydessä painottanut yksikään yritys erikseen.

Tärkein syy sille, että tilinpäätös- ja yritysanalyysseja ei alihankkija-arvioinneissa käytetty, oli sekä uusien että nykyisten alihankkijoiden osalta alihankkijan tunnettuus/vakiintuneisuus tai hyvät referenssit (taulukko 8). Uusien kohdalla toiseksi suurin syy oli pula arviointeihin käytettävistä resursseista ja/tai osaamisesta ja kolmanneksi suurin alihankkijan vaihtamisen helpous. Nykyisten alihankkijoiden osalta toiselle sijalle nousi ostoihin käytetyn rahamäärän pienuus per kyseinen alihankkija ja kolmannen sijan jakoivat pula arviointiresursseista tai -osaamisesta, tilinpäätös- ja yritysanalyysien merkityksen vähäisyys ja alihankkijan kanssa tehty strateginen/pitkäaikainen yhteistyö.

Yrityksistä hieman yli puolet, 18 kpl oli sitä mieltä, että uusien alihankkijoiden arvioinnissa tulisi käyttää nykyistä enemmän tilinpäätös- ja yritysanalyysseja, kuusi ei osannut sanoa tai ja

lopun 10 ei nähty ao. analyysien käytön lisäämistä tarpeellisenä. Nykyisten alihankkijoiden osalta 19 yritystä halusi lisätä tilinpäätös- ja yritysanalyysien käyttöä, 2 ei osannut sanoa ja loppujen 13 mielestä käytön lisääminen ei ollut tarpeen. Tässä tuli esille yritysten tarve lisätä alihankkijoiden arviointia etenkin Aasian, entisen Itä-Euroopan maiden ja Venäjän ja Afrikan maiden osalta, mutta myös Suomi ja USA olivat listalla, koska yritysten toimialat, markkinat ja yhteistyön tiiviys alihankkijoiden kanssa olivat hyvin vaihtelevia.

Taulukko 8 Keskeiset syyt tilinpäätös- ja yritysanalyysien käyttämättä jättämiselle

Miksi tilinpäätös- ja yritysanalyysieja ei käytetä alihankkijoiden arvioinnissa?

	Uudet alihankkijat mainintoja yht.	Nykyiset alihankkijat mainintoja yht.
Alihankkijan tunnettuus/vakiintuneisuus tai hyvät referenssit	9	10
Osaamis- ja/tai resurssipula arvioinneissa	6	4
Alihankkijan vaihtamisen helppous	3	2
Tilinpäätös- ja yritysanalyysien merkitys vähäinen, ei tuo lisähyötyä	2	5
Vaikeus saada alihankkijasta luotettavaa/käyttökelpoista tietoa	2	1
Analyysien merkitystä ei ymmärretty	1	1
Tuotetyypin takia ei tarvetta	1	0
Voidaan hyödyntää verkostoja ja kysyä alihankkijasta muualta	1	1
Luotetaan alihankkijaan	1	1
Aiemmin ei ole ollut ongelmia	1	2
Oma järjestelmä toimittaja-arvioinneissa käytössä	1	4
Muut asiat arvioinnissa tärkeämpiä	1	0
Ostojen pieni rahamäärä per kyseinen alihankkija, alihankkijan merkitys pieni	1	5
Yrityksen oma strategia/päätökset liittyen toimittaja-arviointeihin	1	1
Strateginen/pitkäaikainen yhteistyö, ei voida vaihtaa alihankkijaa	0	3
Merkit alihankkijan vaikeuksista nähtävissä muuten (palvelutaso/tuotteen laatu)	0	1
Töiden priorisointi	0	1
Arviointikustannukset	0	1
Alihankkija ison konsernin osa	0	1
Alihankintasopimuksilla turvattu selusta	1	2

Raaka-ainetoimittajia analysoivia yrityksiä oli 30, puolivalmiste- ja komponenttitoimittajia analysoivia 29 ja palvelutoimittajia analysoivia yrityksiä 17. Yleensä yritykset, jotka tekivät tilinpäätös- ja yritysanalyysieja alihankkijoistaan, arvioivat kaikkiin kolmeen luokkaan ts. taloudellisiin menestystekijöihin, sisäisiin tekijöihin ja ulkoisiin toimintaympäristötekijöihin kuuluvia osa-alueita. Analyysieja jollain tasolla tekevästä yrityksistä vain 2 kpl oli sellaisia, jotka kiinnittivät huomiota sisäisiin tekijöihin mutta jättivät taloudelliset menestystekijät huomioimatta. Lisäksi yksi yritys kiinnitti taloudellisten menestystekijöiden lisäksi huomiota alihankkijan ulkoiseen toimintaympäristöön, muttei analysoinut alihankkijansa sisäisiä tekijöitä.

7.3 Taloudellisten menestystekijöiden analysointi ja painopisteet

Taloudellisiin menestystekijöihin sisällytettiin tässä tutkimuksessa varsinaisen tilinpäätöksen analysointi, tunnuslukujen analysointi ja luottotietokyselyt. Taloudellisten menestystekijöiden analysointia koskevat kysymykset jaettiin seuraaviin luokkiin:

- luottotietojen tarkistus
- tuloslaskelman ja taseen antama yleiskuva
- alihankkijan liikevaihdon kasvu (muutos edellisen vuoden liikevaihtoon)
- alihankkijan kannattavuus (tunnuslukuja käyttökate, pääoman tuottoaste)

- alihankkijan maksukykyisyys (tunnuslukuja quick ratio ja current ratio)
- alihankkijan velkaantuneisuus (tunnuslukuja oman ja vieraan pääoman suhde taseessa)
- alihankkijan toiminnan tehokkuus (tunnuslukuina varaston kierto nopeus ja saatavien ja velkojen määrä) sekä
- alihankkija investointikohteena (tunnuslukuja osinkotuotot per osake, osakekohtainen tulos)

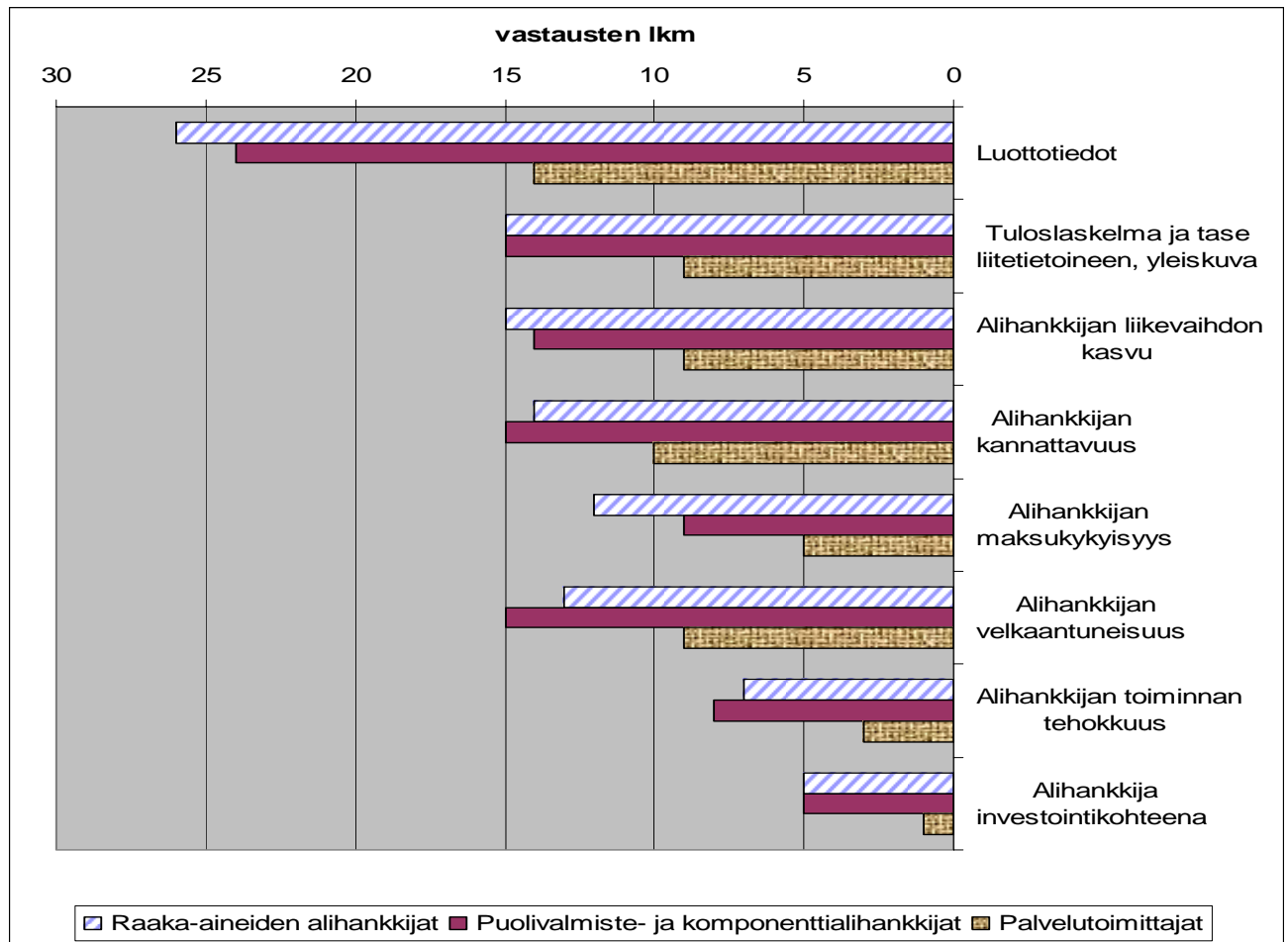
Nykytilan kartoituksessa tunnuslukujen luokittelun taustalla oli tieto siitä, että eri toimialojen yrityksissä tunnusluvuilla on erilaiset merkitykset ja niiden tulkinta voi olla joko positiivinen tai negatiivinen. Esimerkiksi alihankkijan velkaantumista voidaan pitää ns. kasvualojen yritysten, kuten korkean teknologiaa alojen osalta jopa asiaan kuuluvana, koska uuteen teknologiaan tehtävät (riski-) investoinnit voivat olla mittavia mutta kertovat myös yrityksen voimakkaasta kasvuhaluudesta. Toisaalta taas alihankkijan kannattavuuden merkitys ei ehkä ole yritykselle niin suuri silloin, kun kyseessä on yritykselle hyvin kriittinen alihankkija ja kun yritys on valmistautunut tukemaan alihankkijan toimintaa tarvittaessa esimerkiksi rahallisesti.

Alihankkijoiden taloudellisten menestystekijöiden analysoinnin systematiikka oli puutteellista sekä uusien että nykyisten alihankkijoiden osalta (ks. kpl 7.2).

Raaka-aineiden alihankkijoita arvioivista 30 yrityksestä alihankkijan taloudellisiin menestystekijöihin kiinnitti huomiota 28 yritystä (93 %) vastanneista, puolivalmisteiden ja komponenttien alihankkijoita arvioivista 29 yrityksestä 25 (86 %). Palvelutoimittajien taloudellisia menestystekijöitä arvioi 16 yritystä.

Analysoinnin painopiste oli *luottotiedoissa*, jotka tarkasti enemmän tai vähemmän systemaattisesti 26 yritystä (93 %) raaka-ainetoimittajien taloudellisia menestystekijöitä arvioivista, 24 yritystä puolivalmiste- ja komponenttitoimittajien osalta ja 14 yritystä palvelutoimittajien osalta (kuva 12). Luottotietokyselyt tehtiin tai teetettiin yleensä talousosastolla; vain yksi yritys ilmoitti, että luottotietojen tarkistaminen oli hankintaosaston vastuulla. Huomionarvoista on, että yleensä luottotietojen tarkistus ei ollut sidoksissa siihen, missä maassa yrityksen alihankkija sijaitsi vaan ensisijaisesti alihankkijan kriittisyyteen ja myös jossain määrin jakoon uudet/nykyiset alihankkijat. Kuten aiemminkin on käynyt ilmi, joidenkin maiden ja maanosien, ml. Kaukoit/Kiina, USA, Baltian maat ja Venäjä, entisen Neuvostoliiton maat, ongelmaksi koettiin alihankkijan toimialasta riippumatta luottotietojen saannin vaikeus ja niiden luotettavuus. Näissä tapauksissa pyrittiin joko paikallisten kontaktien kautta saamaan alihankkijasta luotettavaa tietoa tai jouduttiin tekemään valinta muiden tekijöiden perusteella (referenssit jne., ks. kpl 7.2).

Seuraavaksi eniten yrityksissä kiinnitettiin huomiota alihankkijan kannattavuuteen ja tilinpäätöstietojen antamaan yleiskuvaan, sen jälkeen alihankkijan velkaantuneisuuteen ja liikevaihdon kasvuun. Puolivalmisteiden ja komponenttien alihankkijoiden osalta velkaantuneisuuteen kiinnitettiin keskimääräistä enemmän huomiota kuin kahdessa muussa alihankkijakategoriasa. Alihankkijoiden maksukykyisyyden mainitsi noin 40 % taloudellisia menestystekijöitä arvioivista. Alihankkijan toiminnan tehokkuuden tunnusluvut ja alihankkija investointikohteena kiinnostivat yrityksiä kaikkein vähiten.



Kuva 12 Taloudellisten menestystekijöiden painopisteet alihankkijatyypeittäin

Toimialakohtaisesti tarkasteltuna kaikilla toimialoilla kiinnitettiin eniten huomiota luottotietoihin.

Metallialan yritykset pitivät luottotietojen jälkeen seuraavaksi tärkeimpinä tekijöinä alihankkijan kannattavuutta ja tuloslaskelman ja taseen antamaa yleiskuva. Metallialan raaka-ainetoimittajien osalta luottotietojen merkitys korostui, kun taas komponenttitoimittajien osalta seuraavaksi tärkein tekijä oli kannattavuus ennen tuloslaskelman ja taseen antamaa yleiskuva, alihankkijan liikevaihdon kasvua ja velkaantuneisuutta, jotka kaikki saivat yhtä paljon mainintoja. Metallialan palvelutoimittajien osalta luottotietojen jälkeen toisen sijan jakoivat tuloslaskelman ja taseen antama yleiskuva ja alihankkijan kannattavuus.

Elintarvikealan yrityksissä tuloslaskelman ja taseen antama yleiskuva ja alihankkijan velkaantuneisuus olivat seuraavaksi tärkeimmät tekijät luottotietojen jälkeen. Alan raaka-ainetoimittajien ja komponenttitoimittajien osalta luottotietojen merkitys korostui. Raaka-aineiden osalta tuloslaskelman ja taseen antama yleiskuva oli toisena, mutta puolivalmiste- ja komponenttitoimittajien osalta toisen sijan jakoivat tuloslaskelman ja taseen antama yleiskuva ja alihankkijan velkaantuneisuus. Elintarvikealan palvelutoimittajien osalta korostui luottotietojen tärkeys.

Kemia ja muovitoimialan yritykset kiinnittivät alihankkijan liikevaihdon kasvuun yhtä paljon huomiota kuin luottotietoihin, kolmannella sijalla oli alihankkijan velkaantuneisuus. Raaka-aineiden alihankkijoiden osalta alihankkijan liikevaihdon kasvua pidettiin tärkeämpänä tekijänä kuin luottotietoja, mutta puolivalmiste- ja komponenttitoimittajien osalta luottotiedot olivat tärkein kiinnostuksen kohde ja sen jälkeen tasaisesti yhtä paljon huomiota kiinnitettiin tuloslaskelman ja taseen antamaan yleiskuvaan, alihankkijan liikevaihdon kasvuun, alihankkijan kannattavuuteen ja velkaantuneisuuteen. Palvelutoimittajien osalta luottotietojen kanssa ykkössijan jakoivat alihankkijan liikevaihdon kasvun ja velkaantuneisuusaste.

Ryhmä **muut toimialat**, joka tässä sisälsi myös rakennusalan ja sähkö- ja elektroniikka-alan yritysten tulokset, kiinnitti luottotietojen jälkeen eniten huomiota alihankkijan kannattavuuteen ja velkaantuneisuuteen. Raaka-ainetoimittajissa luottotietojen ero muihin oli selvä; seuraavaksi useimmin mainittu alihankkijan kannattavuus sai lähes puolet vähemmän mainintoja kuin luottotiedot. Komponenttitoimittajien osalta luottotietojen jälkeen toisen sijan jakoivat alihankkijan liikevaihdon kasvu, kannattavuus, velkaantuneisuus ja alihankkijan toiminnan tehokkuus. Palvelutoimittajien osalta alihankkijan kannattavuus ja velkaantuneisuus jakoivat luottotietojen jälkeen toisen sijan.

7.4 Sisäisten tekijöiden analysointi ja painopisteet

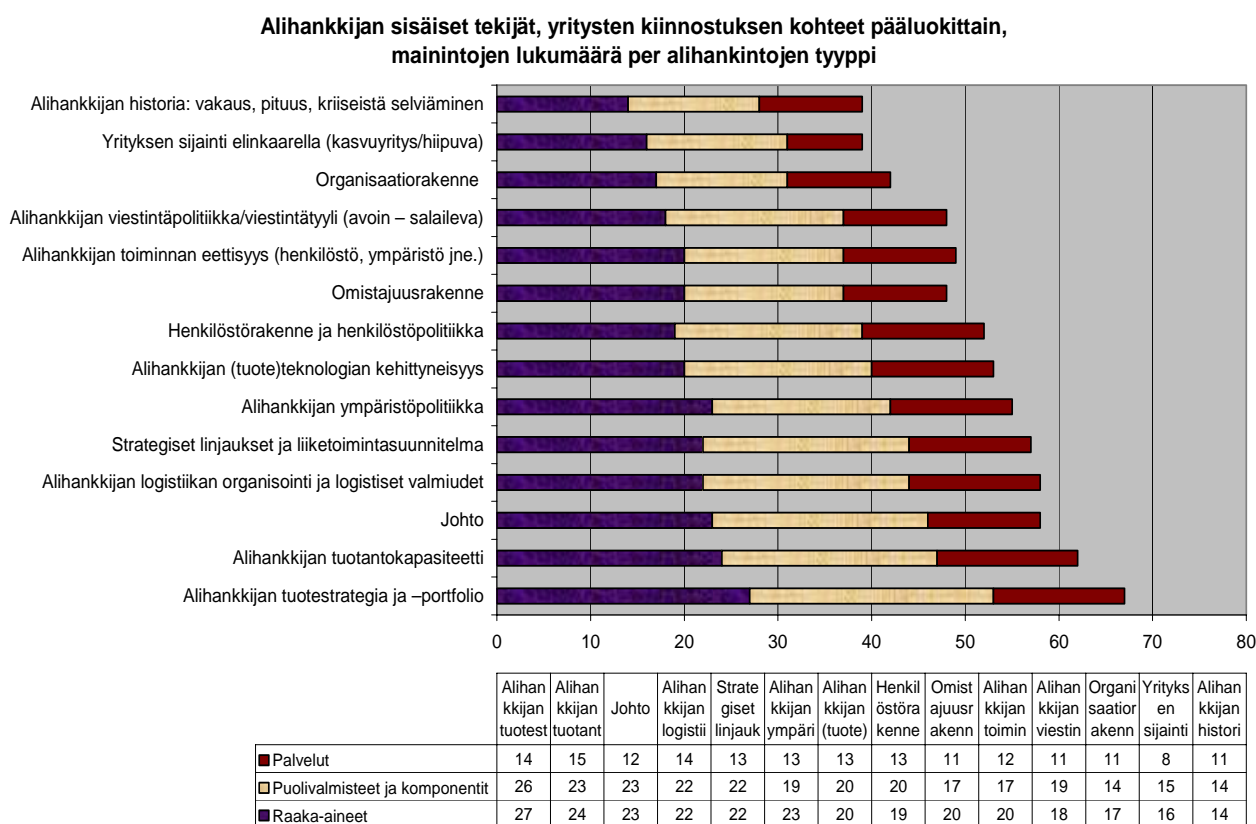
Alihankkijan sisäiset tekijät oli tutkimuksessa jaettu 14 eri pääluokkaan. Näiden pääluokkien sisällä sisäiset tekijät jaettiin edelleen ns. alaluokkiin (ranskalaisilla viivoilla), jotta saataisiin tarkkaan selville yritysten mielenkiinnon kohdistuminen. Pääluokat 1-14 ja niitä vastaavat alaluokat on koottu alla olevaan taulukkoon 9. Kursiivilla merkityt olivat yritysten haastatte- luissa esille ottamia tekijöitä alkuperäisten alaluokkien ulkopuolelta.

Taulukko 9 Sisäisten tekijöiden luokittelu

Alihankkijan sisäisten tekijöiden pääluokat	Alihankkijan sisäisten tekijöiden alaluokat
1. Johto	<ul style="list-style-type: none"> - johdon pätevyys/osaaminen ao.toimialalta - johdon asennoituminen uudistuksiin/muutoksiin - johdon visionäärisyys - johdon jäsenten taustat - johdon riskinottohalu - johdon pysyvyys/vaihtuvuus - johtoryhmän vastuunjako (esim. kuka raportoi kenelle jne.) - yksittäisen henkilön luottotiedot, jos merkittävä omistaja - yhteistyöhön sitoutuminen
2. Strategiset linjaukset ja liiketoimintasuunnitelma	<ul style="list-style-type: none"> - alihankkijan päästrategia, onnistuneisuus - alihankkijan laajentumishalukkuus uusille liiketoiminta-alueille - alihankkijan strategian selkeys - liiketoimintasuunnitelman/strategian realistisuus - liiketoimintasuunnitelman yhteneväisyys yrityksen visioihin - aiempien liiketoimintasuunnitelman/strategioiden toteutuminen - alihankkijan strategian yhteneväisyys yrityksen omaan strategiaan - onko kyseessä alihankkijan ydinliiketoiminta?
3. Organisaatorakenne	<ul style="list-style-type: none"> - organisaation hierarkisuus/mataluus - organisaation joustavuus vs. muodollisuus - alihankkijan organisaation kehityskykyisyys - organisaatio ja todellinen toiminta kohtaavat - keskustelukumppanien selkeät vastuunjaot, valtuudet päätöksentekoon - onko organisaatiossa moniosaajia? - organisaatorakenteen selkeys
4. Henkilöstörakenne ja henkilöstöpolitiikka	<ul style="list-style-type: none"> - henkilöstön ikärakenne - henkilöstön koulutustausta - henkilöstön kehittämissuunnitelma - henkilöstön pysyvyys/vaihtuvuus - henkilöstön kansainvälisyysaste - henkilöstön kannustinjärjestelmät - panostus henkilöstön hyvinvointiin, työolot - avoimuus kansainväliselle toiminnalle - inhimillinen palkkaus - osaaminen yleisesti ottaen, kokemus
5. Omistajuusrakenne	<ul style="list-style-type: none"> - omistajien tausta (perheyritys, institutionaaliset sijoittajat, jne.) - omistajien valtasuhteet yrityksessä - omistajien nyk. investoinnit ja investointimahdollisuudet yritykseen - omistajien kyky kestää tappioita - omistajien pääintressi yrityksessä/halukkuus kehittää yritystä - yrityksellä on kasvot: omistajatausta on olemassa
6. Yrityksen sijainti elinkaarella (kasvuyritys/hiipuva)	<ul style="list-style-type: none"> - alihankkijan investoinnit suhteessa alan keskiarvoon - yrityksen tuotekehityksen painotukset/kohdistuminen
7. Alihankkijan tuotestrategia ja –portfolio	<ul style="list-style-type: none"> - tuotteiden kannattavuus - tuotevalikoiman laajuus/niukkuus - yrityksen tuotteiden sijainti tuote-elinkaarella - tuotteiden laatu - tuotteiden erityisominaisuudet/kilpailuetu - tuotteen todennettavissa oleva valmistusprosessi - mihin ollaan panostamassa, kehityssuunta - miten laatu varmistetaan (tuotanto-)prosessin eri vaiheissa - kyky laajentaa tuoteportfolioa
8. Alihankkijan tuotantokapasiteetti	<ul style="list-style-type: none"> - kapasiteetin mitoittaminen - mahdollisuudet lisätä tuotantokapasiteettia - alihankkijan investointivalmius kapasiteettiin pitkällä aikavälillä
9. Alihankkijan historia: vakaus, pituus jne.	ei jakoa alaluokkiin
10. Alihankkijan (tuote)teknologian kehittyneisyys	<ul style="list-style-type: none"> - teknologiaan liittyvät epävarmuustekijät - tuotemix ja tuotteissa käytetyn teknologian ikä - uusien tuotteiden kehittäminen - uusissa tuotteissa käytettävä teknologia - alihankkijan yleinen teknologiataso - alihankkijan kyky olla markkinahintatasoinen ja -taitoinen
11. Alihankkijan logistiikan organisointi ja valmiudet	<ul style="list-style-type: none"> - varastoinnista vastaavat tahot/tausta - varastoinnin toimivuus - kuljetuksista vastaavat tahot/tausta - kuljetusten toimivuus - logistiikan tietojärjestelmistä vastaavat tahot/tausta - logistiikan mittaaminen ja seuranta
12. Alihankkijan ympäristöpolitiikka	ei jakoa alaluokkiin
13. Alihankkijan viestintäpolitiikka/viestintätyyli	ei jakoa alaluokkiin
14. Alihankkijan toiminnan eettisyys	ei jakoa alaluokkiin

Raaka-ainealihakijoidensa ja puolivalmiste- ja komponenttitoimittajiensa sisäisiä tekijöitä analysoi 28 yritystä. Palvelutoimittajien sisäisiin tekijöihin kiinnitti huomiota 17 yritystä. Kaikki sisäisten tekijöiden pääluokat 1-14 olivat yritysten huomion kohteena ja keskimäärin yksittäinen yritys kiinnitti huomionsa seitsemään tai kahdeksaan sisäisten tekijöiden pääluokkaan.

Kun tarkastellaan kaikkia alihankintojen tyyppejä ja sisäisten tekijöiden pääluokkia 1-14, eniten yritykset kiinnittivät huomiota alihankkijan tuotestrategiaan ja tuoteportfolioon, alihankkijan tuotantokapasiteettiin, alihankkijan johtoon, alihankkijan logistiikan organisointiin ja logistisiin valmiuksiin sekä alihankkijan strategiaan linjauksiin ja liiketoimintasuunnitelmaan. Vähimmälle huomiolle jäivät alihankkijaorganisaation rakenne, yrityksen sijainti elinkaarella ja alihankkijan historia (kuva 13).



Kuva 13 Alihankkijoiden arviointi sisäisten tekijöiden arviointi pääluokittain

Raaka-ainealihakijoiden ja puolivalmiste- ja komponenttialihakijoiden osalta yrityksiä kiinnosti eniten alihankkijan tuotestrategia ja –portfolio, jotka mainitsi 27 yritystä. Seuraavaksi eniten kiinnitettiin huomiota raaka-ainealihakijan tuotantokapasiteettiin, ja sen jälkeen ympäristöpolitiikkaan ja johtoon.

Myös puolivalmistealihakijoiden osalta alihankkijan tuotantokapasiteetti ja johto kiinnostivat tuotestrategian ja –portfolion jälkeen eniten, mutta niiden jälkeen neljännelle sijalle nousivat alihankkijan strategiset linjaukset sekä alihankkijan logistiikka ja logistiset valmiudet. Komponenttialihakijan ympäristöpolitiikka ei kiinnostanut yrityksiä yhtä paljon kuin raaka-ainealihakijoiden osalta. Palvelutoimittajien sisäisistä tekijöistä yritykset arvostivat eniten

ten alihankkijan tuotantokapasiteettia, ja toisen sijan jakoivat alihankkijan tuotestrategia ja – portfolio sekä alihankkijan logistiikka ja logistiset valmiudet.

Kun tarkastelussa otetaan huomioon taulukossa 9 esitetyt alaluokat pääluokkien sisällä eli ns. ranskalaiset viivat, eniten mainintoja saivat *yrityksen tuotteiden laatu ja tuotteen todennettavissa oleva valmistusprosessi*. Nämä mainitsi 17 yritystä raaka-ainealihakijoiden osalta, 14 yritystä komponenttien ja puolivalmisteiden osalta ja 10 yritystä palvelujen osalta. Toisin sanoen yli puolet sisäisiä tekijöitä arvioivista yrityksistä kussakin alihankkijaryhmässä kiinnitti näihin yksittäisiin tekijöihin huomiota. Näiden jälkeen yritykset mainitsivat useimmin

- ♦ tuotantokapasiteetin mitoittamisen (raaka-ainealihakijoiden osalta 13 yritystä, komponenttien ja puolivalmisteiden osalta 12 yritystä ja palvelujen osalta 9 yritystä; eli maininnat 13/12/9)
- ♦ tuotevalikoiman laajuuden (maininnat 14/14/5)
- ♦ johdon pätevyyden ja toimialaosaamisen (maininnat 13/14/6)
- ♦ alihankkijan johdon asennoitumisen uudistuksiin ja muutoksiin (maininnat 13/13/7)
- ♦ alihankkijan liiketoimintasuunnitelman/strategian realistisuuden (maininnat 14/13/6)
- ♦ omistajien kyvyn investoida alihankkijayritykseen (maininnat 13/11/8) sekä
- ♦ alihankkijan yleisen teknologiatason (maininnat 13/11/8).

Melko yleisesti näiden lisäksi mainittiin varastoinnin toimivuus, johdon pysyvyys/vaihtuvuus, alihankkijan mahdollisuudet lisätä tuotantokapasiteettia, panostus henkilöstön hyvinvointiin sekä omistajien tausta.

Vähiten yrityksiä kiinnostavia yksittäisiä tekijöitä olivat alihankkijan henkilöstön ikärakenne, johdon jäsenten taustat, henkilöstön kannustinjärjestelmät ja kuljetuksista vastaavien tahojen taustat (1-3 mainintaa kussakin alihankkijaryhmässä toimialasta riippumatta).

Huomionarvoista on, että jotkut yksittäiset alaluokat saivat yrityksiltä enemmän mainintoja kuin pääluokat. Raaka-ainetoimittajien osalta alihankkijan tuotteiden laatu oli yrityksille yhtä tärkeää kuin alihankkijan organisaatorakenne ja historia. Puolivalmiste- ja komponenttitoimittajien osalta tuotteen todennettavissa oleva valmistusprosessi oli hyvin tärkeä yksittäinen tekijä ja nousi alihankkijan toiminnan eettisyyden, yrityksen sijainnin elinkaarella, organisaatorakenteen ja alihankkijan historian ohi. Organisaatorakenteen ja alihankkijan historian ohi nousivat myös muun muassa alaluokat komponenttitoimittajan johdon pätevyys ja toimialaosaaminen, tuotevalikoiman laajuus, tuotteiden laatu, johdon asennoituminen uudistuksiin/muutoksiin, johdon pysyvyys ja liiketoimintasuunnitelman/strategian realistisuus.

Myös palvelutoimittajien osalta tuotteiden laatu nousi yksittäisenä tekijänä yhtä tärkeäksi kuin pääluokat alihankkijan historia, alihankkijan viestintäpolitiikka ja tärkeämmäksi kuin alihankkijayrityksen sijainti elinkaarella. Viimeksi mainitun, alihankkijayrityksen sijainti elinkaarella ohi tai sen kanssa yhtä tärkeäksi tekijäksi nousivat myös alihankkijan kapasiteetin mitoittaminen, varastoinnin toimivuus, panostus henkilöstön hyvinvointiin (työolot), tuotteen todennettavissa oleva valmistusprosessi, palvelutuottajan mahdollisuudet lisätä kapasiteettia ja alihankkijan yleinen teknologiataso.

7.4.1 Sisäisten tekijöiden analysointi toimialoittain

7.4.1.1 Raaka-ainetoimittajien analysointi toimialoittain

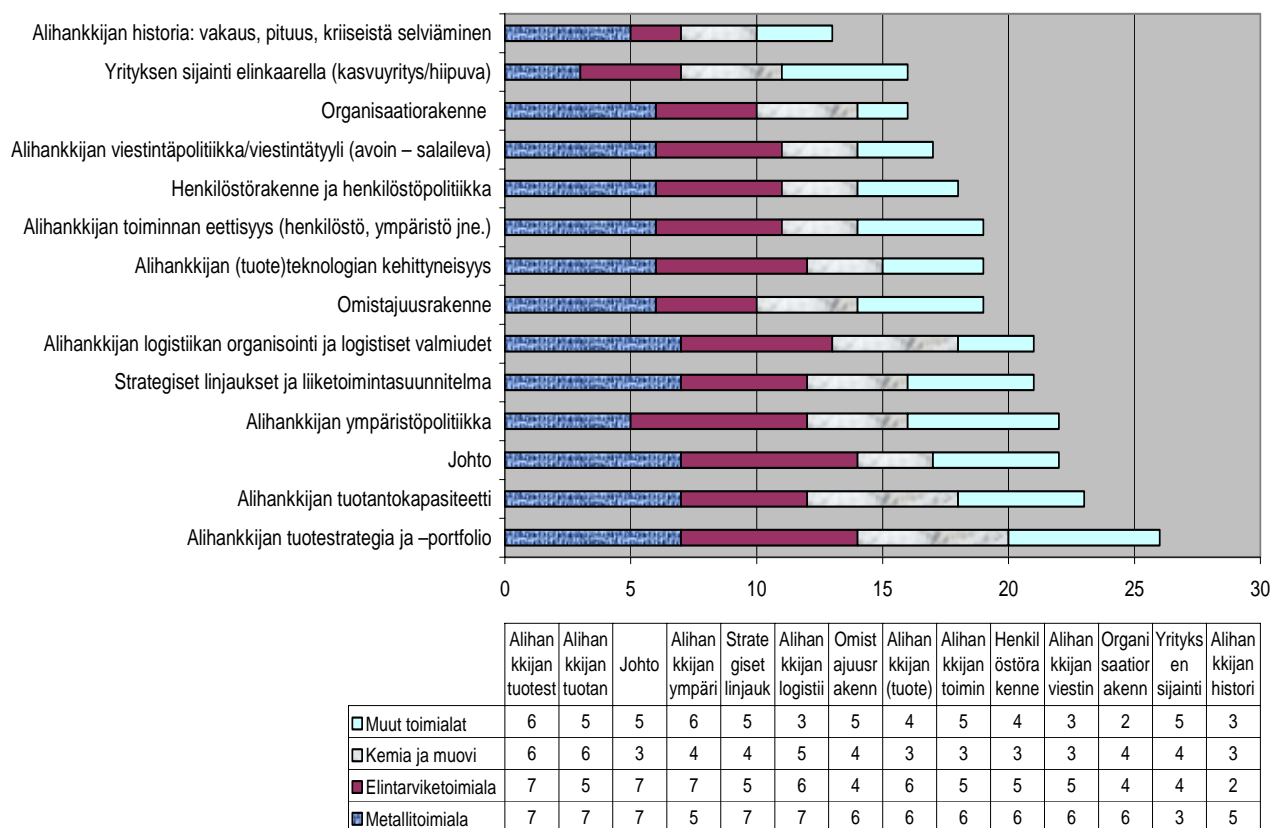
7.4.1.1.1 Raaka-ainealihakijoiden sisäisten tekijöiden pääluokat

Metallitoimialalla (9 yritystä) raaka-aineiden alihakijoiden osalta sisäisten tekijöiden pääluokista eniten huomiota (kaikissa 7 mainintaa) kiinnitettiin

- ♦ johtoon
- ♦ strategisiin linjauksiin
- ♦ alihakijan tuotestrategiaan ja –portfolioon
- ♦ alihakijan tuotantokapasiteettiin ja
- ♦ alihakijan logistiikan organisointiin.

Vähiten metallialan yrityksiä kiinnosti alihakijan sijainti elinkaarella (kuva 14).

**Raaka-ainetoimittajien arviointi, sisäisten tekijöiden pääluokat,
mainintojen lukumäärä toimialoittain**



Kuva 14 Raaka-ainealihakijoiden arviointi, sisäisten tekijöiden pääluokat

Elintarviketoimialan (8 yritystä) raaka-ainealihankkijoiden osalta yrityksiä kiinnosti eniten johto, alihankkijan tuotestrategia ja tuoteportfolio ja alihankkijan ympäristöpolitiikka (7 mainintaa). Seuraavaksi tärkeimpinä tekijöinä pidettiin raaka-ainealihankkijan (tuote-)teknologian kehittyneisyyttä ja alihankkijan logistiikan organisointia. Vähiten huomiota kiinnitettiin alihankkijan historiaan.

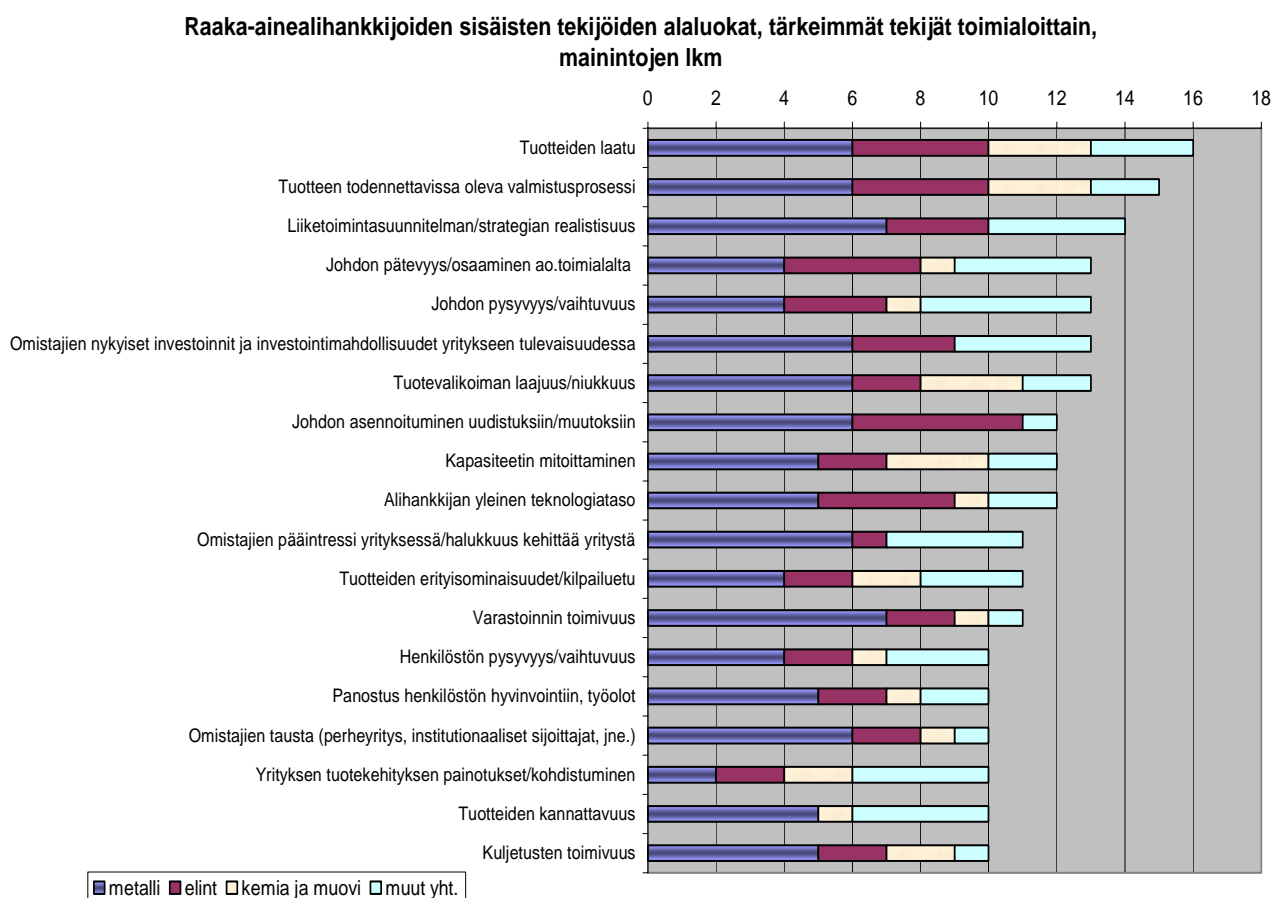
Kemian ja muovialan (6 kpl) yrityksissä eniten huomiota kiinnitettiin raaka-ainealihankkijan tuotestrategiaan ja –portfolioon ja alihankkijan tuotantokapasiteettiin. Nämä mainitsi kaikki kuusi mukana ollutta alan yritystä. Seuraavaksi eniten kemian ja muovitoimialan yrityksiä kiinnosti raaka-ainealihankkijan logistiikan organisointi. Vähiten alan yrityksiä kiinnosti raaka-ainealihankkijan johto, henkilöstörakenne ja henkilöstöpolitiikka, alihankkijan historia, alihankkijan (tuote-)teknologian kehittyneisyys, alihankkijan viestintäpolitiikka ja alihankkijan toiminnan eettisyys.

Muiden toimialojen yritysten (11 kpl) vastauksissa raaka-ainealihankkijoiden tärkeimpinä ominaisuuksina pidettiin alihankkijan tuotestrategiaa ja –portfolioa ja ympäristöpolitiikkaa, 6 mainintaa molemmissa. Seuraavaksi eniten yrityksiä kiinnosti alihankkijan johto ja strategiset linjaukset, alihankkijan omistajuusrakenne, yrityksen sijainti elinkaarella, alihankkijan tuotantokapasiteetin mitoittaminen ja alihankkijan toiminnan eettisyys. Näistä jokainen mainittiin viiden (45 %) yrityksen vastauksessa. Vähiten kiinnostavimpana tekijänä muiden toimialojen yritykset pitivät alihankkijan organisaatorakennetta.

7.4.1.1.2 Raaka-ainealihankkijoiden sisäisten tekijöiden alaluokat

Kun ns. ranskalaiset viivat eli alaluokat otetaan tarkasteluun mukaan (kuva 15), kaikkein tärkeimpinä tekijöinä **metallitoimialalla** pidettiin raaka-ainealihankkijoiden liiketoimintasuunnitelman ja strategian realistisuutta ja varastoinnin toimivuutta (molemmilla 7 mainintaa). Seuraavaksi eniten metallialaa kiinnosti alihankkijan johdon asennoituminen uudistuksiin/muutoksiin, omistajien tausta, omistajien mahdollisuus investoida yritykseen tulevaisuudessa, omistajien pääintressi yrityksessä ja halukkuus kehittää yritystä, tuotevalikoiman laajuutta, tuotteiden laatua ja tuotteiden todennettavissa oleva valmistusprosessi (kaikissa 6 mainintaa).

Elintarvikealalla tärkeimpänä yksittäisenä tekijänä pidettiin raaka-ainealihankkijan johdon asennoitumista uudistuksiin ja muutoksiin, joka sai 5 mainintaa. Yhden maininnan vähemmän saivat johdon pätevyys ja osaaminen ao. toimialalta, tuotteiden laatu, tuotteiden todennettavissa oleva valmistusprosessi ja alihankkijan yleinen teknologiataso. Hajonta vastausten välillä oli elintarvikealan yrityksissä suurempi kuin esimerkiksi metallialalla ja siksi vain muutama osatekijä nousi selkeästi ylitse muiden.



Kuva 15 Raaka-ainealihankkijoiden arviointi, tärkeimmät sisäisten tekijöiden alaluokat toimialoittain

Kemian ja muovin toimialalla alaluokista eniten mainintoja saivat tuotteiden laatu ja todennettavissa oleva valmistusprosessi, tuotevalikoimaan laajuus, tuotantokapasiteetin mitoittaminen. Myös kemian ja muovin toimialalla vastausten hajonta oli suurta.

Muiden toimialojen yrityksiä kiinnosti alaluokista eniten raaka-ainealihankkijan johdon pysyvyys/vaihtuvuus (5 mainintaa). Sen jälkeen toiseksi eniten yrityksiä kiinnosti raaka-ainealihankkijoidensa johdon pätevyys ja osaaminen ao. toimialalta, alihankkijan liiketoimintasuunnitelman/strategian realistisuus, omistajien nykyiset investoinnit ja mahdollisuudet investoida yritykseen tulevaisuudessa, omistajien pääintressi yrityksessä/halukkuus kehittää yritystä, alihankkijan tuotekehityksen painotukset ja kohdistuminen sekä tuotteiden kannattavuus.

7.4.1.2 Puolivalmiste- ja komponenttitoimittajien analysointi toimialoittain

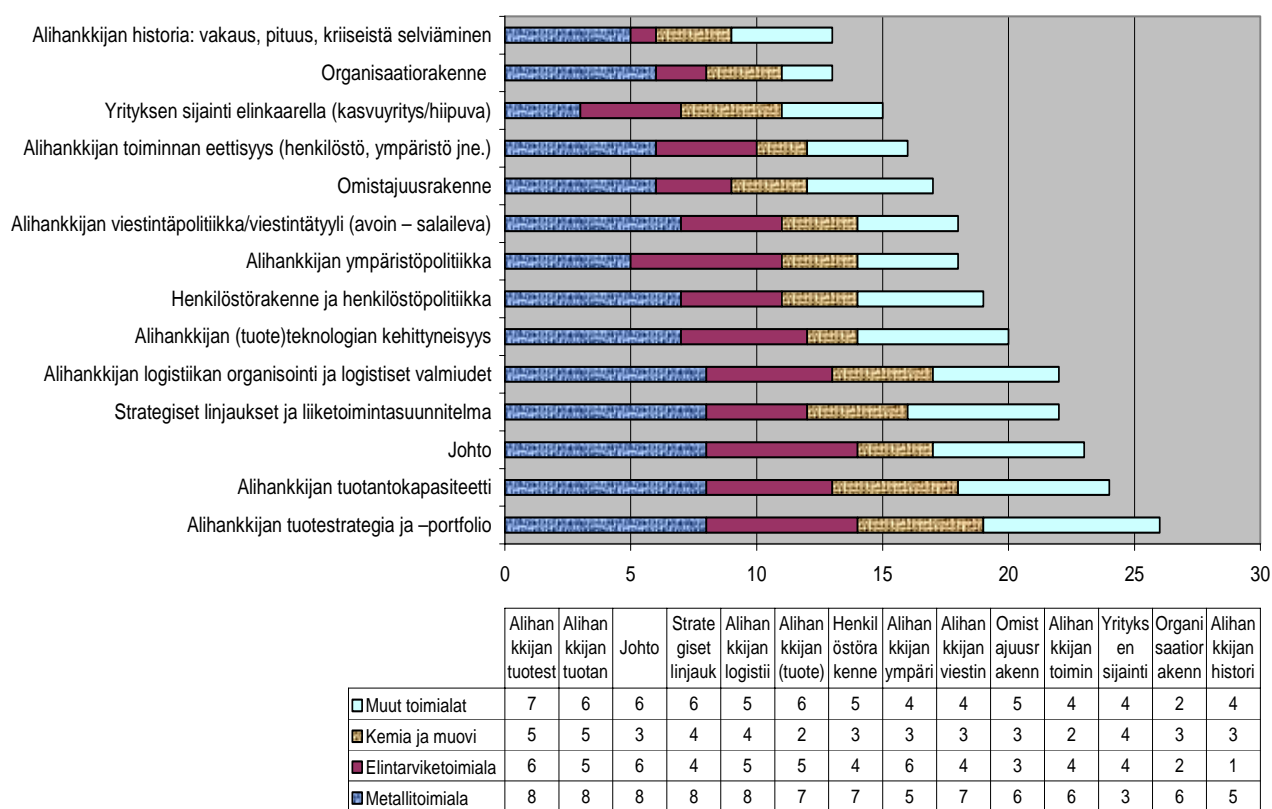
7.4.1.2.1 Komponenttitoimittajien sisäisten tekijöiden pääluokat

Komponenttien ja puolivalmisteiden toimittajien osalta (kuva 16) **metallialan** yritykset pitivät johtoon, strategisiin linjauksiin, alihankkijan tuotestrategiaan ja –portfolioon, alihankkijan tuotantokapasiteettiin ja alihankkijan logistiikan organisointiin liittyviä tekijöitä tärkeimpinä (8 mainintaa kukin). Seuraavaksi eniten metallialan yritysten huomio kiinnittyi komponent-

tialihankkijan alihankkijan henkilöstörakenteeseen ja –politiikkaan, (tuote-)teknologian kehittyneisyyteen ja alihankkijan viestintäpolitiikkaan. Vähiten metallialan yrityksiä kiinnosti alihankkijan sijainti elinkaarella.

Elintarvikealan yritykset olivat erityisen kiinnostuneita puolivalmiste- ja komponenttitoimittajiensa johdosta, tuotestrategiasta ja tuoteportfolioista ja alihankkijan ympäristöpolitiikasta (kaikilla 6 mainintaa). Nämä ryhmät olivat siis samoja kuin elintarvikealan raaka-ainealihaankkijoiden kohdalla. Seuraavaksi kiinnostavimmat tekijät olivat alihankkijan tuotantokapasiteetti, (tuote-)teknologian kehittyneisyys ja alihankkijan logistiikan organisointi.

Puolivalmiste- ja komponenttitoimittajien arviointi toimialoittain, sisäisten tekijöiden pääluokat, mainintojen lkm toimialoittain



Kuva 16 Puolivalmiste- ja komponenttitoimittajien arviointi toimialoittain, sisäisten tekijöiden pääluokat

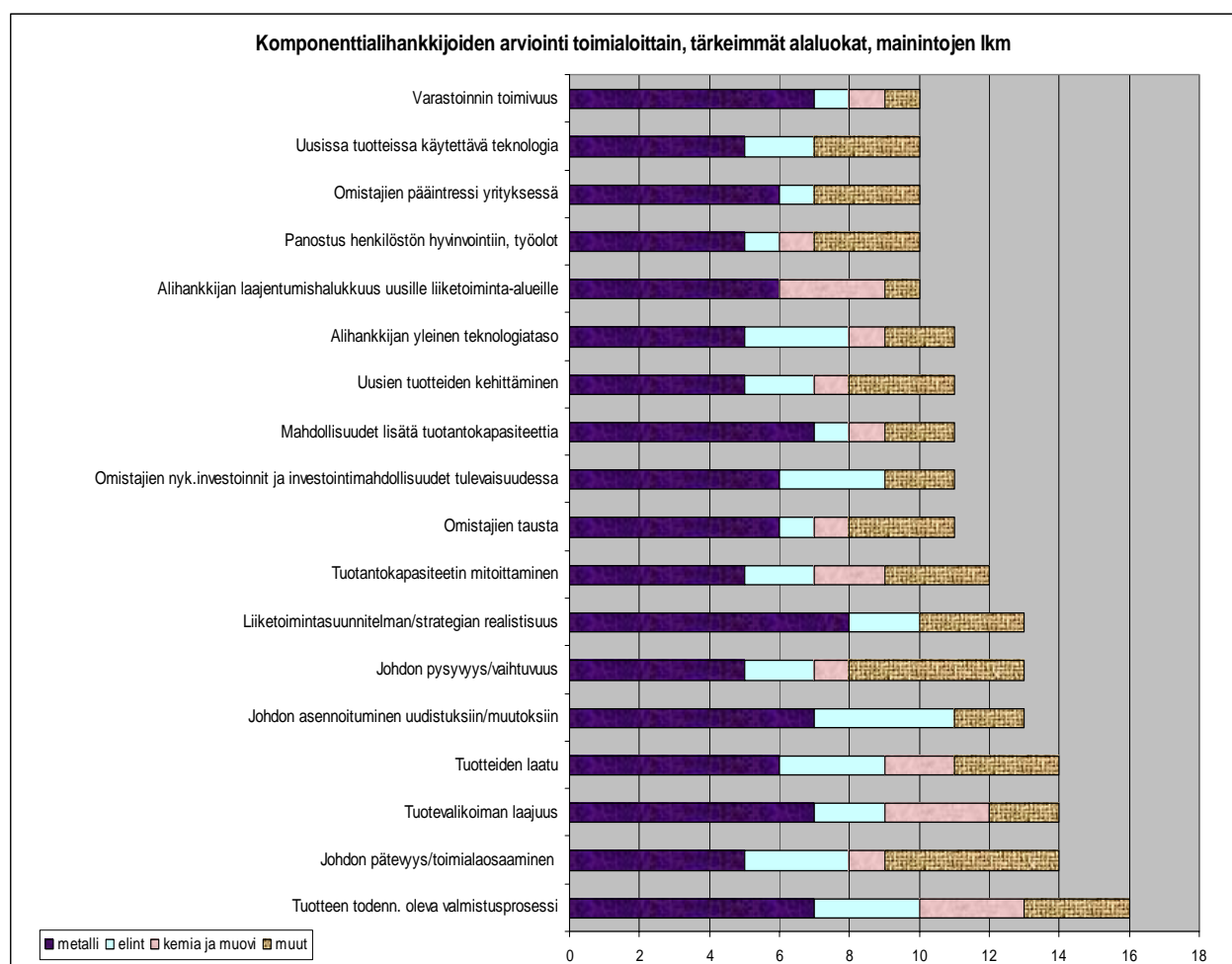
Kemian ja muovialan yrityksiä kiinnosti eniten puolivalmiste- ja komponenttitoimittajiensa tuotestrategia ja –portfolio sekä alihankkijan tuotantokapasiteetti. Vähiten alan yritykset olivat kiinnostuneet näiden toimittajiensa (tuote-)teknologian kehittyneisyydestä ja alihankkijan toiminnan eettisyydestä.

Muut toimialat painottivat eniten komponentti- ja puolivalmistetoimittajiensa tuotestrategiaa ja –portfolioa. Toisen sijan jakoivat alihankkijan johto, strategiset linjaukset ja liiketoimintasuunnitelma, alihankkijan tuotantokapasiteetti ja (tuote-)teknologian kehittyneisyys. Vähiten tärkeimpänä tekijänä pidettiin komponentti- ja puolivalmistetoimittajien organisaatiorakennetta. Alaluokista vain johdon pätevyys ja osaaminen ao. toimialalta ja johdon pysy-

vyys/vaihtuvuus mainittiin lähes 50% yrityksistä vastauksissa (5 kpl). Muut yksityiskohdat sisäisten tekijöiden pääluokkien sisällä eivät nousseet esiin tai vastauksissa ei menty pääluokkia syvemmälle.

7.4.1.2.2 Komponenttitoimittajien sisäisten tekijöiden alaluokat

Sisäisten tekijöiden alaluokista (kuva 17) **metallialan** yrityksiä kiinnosti eniten komponenttitoimittajan liiketoimintasuunnitelman/strategian realistisuus (8 mainintaa). Seuraavaksi eniten yrityksiä kiinnosti johdon asennoituminen uudistuksiin/muutoksiin, tuotevalikoiman laajuus, tuotteen todennettavissa oleva valmistusprosessi, alihankkijan mahdollisuudet lisätä tuotantokapasiteettia ja varastoinnin toimivuus. Lisäksi melko paljon kiinnitettiin huomiota puolivalmiste- ja komponenttitoimittajien omistajuusrakenteeseen liittyviin osatekijöihin, omistajien taustaan, omistajien nykyisiin ja tuleviin investointeihin alihankkijayrityksessä ja omistajien pääintressiin yrityksessä.



Kuva 17 Puolivalmiste- ja komponenttialihankkijoiden sisäisten tekijöiden tärkeimmät alaluokat toimialoittain

Joka toista (4 kpl) osallistunutta **elintarvikealan** yritystä kiinnosti johdon asennoituminen uudistuksiin/muutoksiin. Kolme mainintaa saivat johdon pätevyys ja osaaminen ao. toimialalta, omistajien nykyiset/tulevat investoinnit puolivalmiste – ja komponenttitoimittajaan, tuot-

teiden laatu ja todennettavissa olevan valmistusprosessi sekä alihankkijan yleinen teknologia-taso. Kuten raaka-ainetoimittajienkin osalta, myös elintarvikealan puolivalmiste- ja kompo-nenttitoimittajien osalta vastaukset hajaantuivat eri alaluokkien kesken paljon tai sitten yrityk-set eivät olleet menneet vastauksissaan sisäisten tekijöiden pääluokkaa tarkemmalle tasolle.

Kemian ja muovitoimialan yritysten huomio kiinnittyi sisäisten tekijöiden alaluokkien osal-ta alihankkijan laajentumishalukkuuteen uusille liiketoiminta-alueille, tuotevalikoiman laajuu-teen ja tuotteen todennettavissa olevaan valmistusprosessiin.

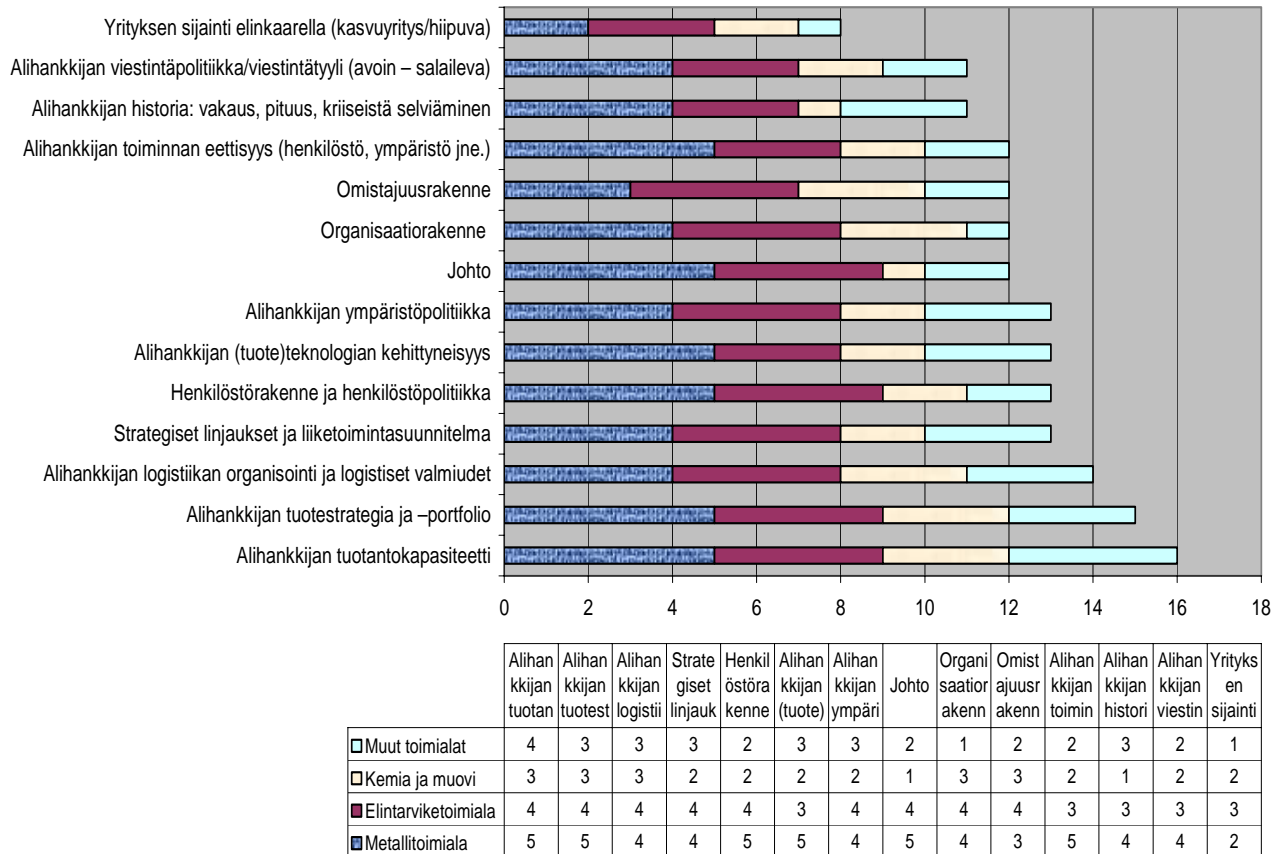
Ryhmässä 'muut toimialat' puolivalmiste- ja komponenttitoimittajan johdon pätevyys ja osaaminen sekä johdon pysyvyys/vaihtuvuus nousivat muita tärkeämmiksi tekijöiksi. Seuraa-vaksi tärkeimpinä pidettiin uusissa tuotteissa käytettävää teknologiaa, uusien tuotteiden kehit-tämistä, alihankintayrityksen omistajien taustaa, liiketoimintasuunnitelman/strategian realisti-suutta, tuotteiden laatua ja tuotteiden todennettavissa olevaa valmistusprosessia.

7.4.1.3 Palvelutoimittajien analysointi toimialoittain

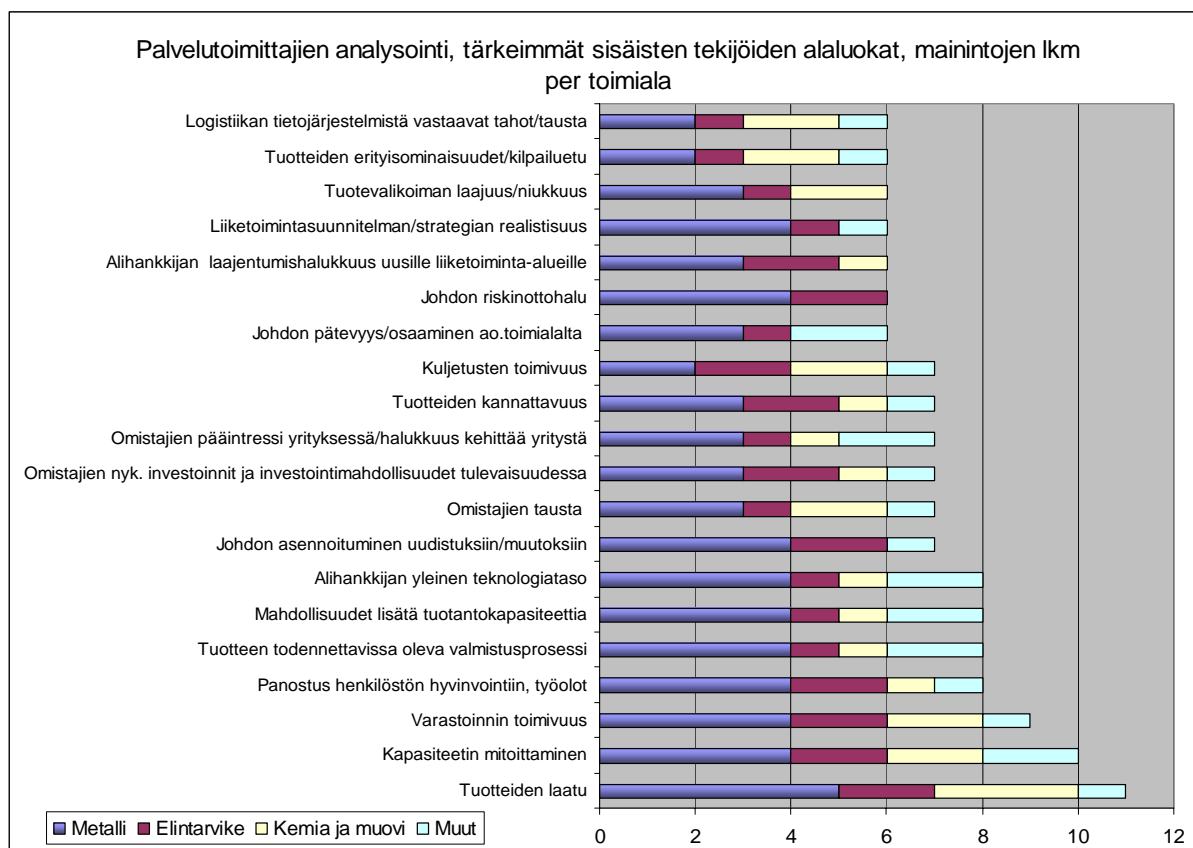
Palvelutoimittajien arvioinnissa sisäisten tekijöiden pääluokista (kuva 18) alihankkijan tuotan-tokapasiteetti nousi ohi tuotestrategian ja tuoteportfolion yrityksiä eniten kiinnostavaksi teki-jäksi. **Metallitoimialalla** sen kanssa yhtä tärkeinä tekijöinä pääluokittain tarkasteluna pidet-tiin alihankkijan johtoa, henkilöstörakennetta, tuotestrategiaa ja –portfoliota, (tuote-)teknologian kehitystä ja alihankkijan toiminnan eettisyyttä. Vähiten metallialan yrityksiä kiinnosti palvelutoimittajan yrityksen sijainti elinkaarella.

Alaluokittain tarkasteltuna (kuva 19) metallialan yrityksiä kiinnosti eniten tuotteiden laatu ja seuraavaksi eniten palvelutoimittajan liiketoimintasuunnitelman/strategian realistisuus, joh-don riskinottohalu, johdon asennoituminen uudistuksiin/muutoksiin, alihankkijan yleinen tek-nologiataso, mahdollisuudet lisätä tuotantokapasiteettia, tuotteen todennettavissa oleva val-mistusprosessi, panostus henkilöstön hyvinvointiin (työolot), varastoinnin toimivuus ja kapa-siteetin mitoittaminen.

**Palvelutoimittajien analysointi, sisäisten tekijöiden pääluokat,
mainintojen lkm toimialoittain**



Kuva 18 Palvelutoimittajien analysoinnin painopisteet sisäisten tekijöiden pääluokat



Kuva 19 *Palvelutoimittajien analysointi, sisäisten tekijöiden alaluokat*

Elintarvikealan yritykset olivat melko tasaisesti kiinnostuneet kaikista pääluokista eikä hajontaa juuri syntynyt. Alaluokista niitä kiinnosti eniten palvelutoimittajan laajentumishalukkuus uusille liiketoiminta-alueille, johdon riskinottohalu, kuljetusten toimivuus, tuotteiden kannattavuus, omistajien nykyiset ja tulevat investoinnit alihankkijaan, johdon asennoituminen uudistuksiin/muutoksiin, panostus henkilöstön hyvinvointiin, varastoinnin toimivuus ja kapasiteetin mitoittaminen.

Kemian ja muovitoimialan yrityksiä kiinnosti sisäisten tekijöiden pääluokista eniten palvelutoimittajan organisaatorakenne, omistajuusrakenne, alihankkijan tuotestrategia ja –portfolio, alihankkijan tuotantokapasiteetti ja alihankkijan logistiikan organisointi. Vähiten alan yritykset olivat kiinnostuneita alihankkijan johdosta ja alihankkijan historiasta. Kun tarkastellaan asioita alaluokittain, nousee palvelutoimittajien tuotteiden laatu ylitse muiden.

Muilla toimialoilla palvelutoimittajien sisäisistä tekijöistä tärkeimpänä pidettiin alihankkijan tuotantokapasiteettia ja vähiten tärkeinä alihankkijan organisaatorakennetta. Toisen sijan jakoivat alihankkijan historia, ympäristöpolitiikka, (tuote-)teknologian kehittyneisyys, strategiset linjaukset ja liiketoimintasuunnitelma, logistiikan organisointi ja logistiset valmiudet ja tuotestrategia ja –portfolio. Alaluokat huomioon ottaen johdon pätevyys ja toimialaosaaminen, omistajien pääintressi yrityksessä, alihankkijan yleinen teknologiataso, mahdollisuudet lisätä kapasiteettia ja kapasiteetin oikea mitoittaminen sekä todennettavissa olevaan valmistusprosessi saivat muiden toimialojen yrityksiltä muita alaluokkia enemmän huomiota.

7.5 Ulkoisten toimintaympäristötekijöiden analysointi

Alihankkijan ulkoinen toimintaympäristö oli YRIALIKE -hankkeessa luokiteltu taulukon 10 mukaisesti neljään pääluokkaan ja niitä vastaaviin alaluokkiin seuraavasti:

Taulukko 10 Ulkoise ttoimintaympäristötekijät YRIALIKE-hankkeessa

Poliittinen toimintaympäristö	- poliittinen vakaus
	- lainsäädännöllinen vakaus
Taloudellinen toimintaympäristö	- alihankkijan sijaintimaan talouden vakaus
	- yritys ympäristö, yritystuet
	- valuuttariskit
Kohdemarkkinat ja asiakkaat	- asiakasrakenne (b-to-b, kuluttajat)
	- asiakkaiden ja yrityksen merkitys alihankkijalle (keskeiset asiakkaat)
	- alihankkijan kohdemaiden väestörakenne (ikä, koulutustaso)
	- alihankkijoiden kohdemaiden sosio-kulttuurinen ympäristö (arvot, perinteet, uskonto, alakulttuurit)
	- alihankkijoiden kohdemaiden infrastruktuuri (liikenne, tietoliikenneinfra)
	- alihankkijoiden kohdemaiden teknologiataso
Kilpailutilanne	- alihankkijan pääkilpailijat (suuria, pieniä, jne.)
	- kilpailijoiden tuotteiden/palvelujen laatu
	- kilpailijoiden tuotteiden korvaavuus alihankkijan tuotteiden kanssa
	- kilpailijoiden hinnoittelupolitiikka
	- kilpailijoiden innovatiivisuus
Alihankkijan alihankkijat	ei jakoa alaluokkiin

Alihankkijan ulkoista toimintaympäristöä analysoi raaka-ainealihankkijoiden ja puolivalmiste- ja komponenttitoimittajien osalta 23 yritystä ja palvelutoimittajien osalta 16 yritystä. Kai-ken kaikkiaan alihankkijan ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvät tekijät kiinnostivat yrityk-siä vähemmän kuin sisäiset tekijät ja taloudelliset menestystekijät, riippumatta siitä, missä yrityksen alihankkijat sijaitsivat. Oli myös harvinaista, että yritykset muuttivat arviointikäy-täntöjä sen mukaan, missä alihankkija sijaitsi.

7.5.1 Ulkoisten tekijöiden pääluokat

Kaikentyypisten alihankkijoiden osalta eniten yritykset olivat kiinnostuneita alihankki-joidensa kilpailutilanteesta ja seuraavaksi eniten alihankkijoidensa kohdemarkkinoista ja asi-akkaista. Alihankkijoiden poliittinen ja taloudellinen toimintaympäristö kiinnosti yrityksiä näitä tekijöitä vähemmän (taulukko 11). Alihankkijan alihankkijoiden osalta tilanne oli usein se, että yritykset olivat kyllä kiinnostuneita alihankkijan alihankkijoista, mutta niistä ei joko saatu tietoa, ei ollut resursseja tiedon keräämiseen tai sitten luotettiin alihankkijan arviointei-hin omista alihankkijoistaan. Yleistä oli, että alihankkijan kanssa tehtävään sopimukseen oli sisällytetty pykälä, jonka mukaan alihankkija oli vastuussa oman alihankkijansa työstä yrityk-selle toimitettavien tavaroiden ja palvelujen osalta.

Taulukko 11 Ulkoisten tekijöiden arviointi, ulkoisten tekijöiden pääluokat

Mihin tekijöihin alihankkijoiden ulkoisessa toimintaympäristössä kiinnitetään huomiota eri toimialoilla? Mainintojen lkm per toimiala.		Poliittinen toimintaympäristö	Taloudellinen toimintaympäristö	Kohdemarkkinat ja asiakkaat	Kilpailutilanne	Alihankkijan alihankkijat
Raaka-ainealiyhankkijat	Metallitoimiala	5	5	7	7	2
	Elintarvikeala	3	4	4	4	5
	Kemia ja muovi	3	2	3	5	4
	Muut toimialat	5	4	5	5	3
	Yhteensä	16	15	19	21	14
Puolivalmiste- ja komponenttialihankkijat	Metallitoimiala	5	6	7	8	3
	Elintarvikeala	3	4	4	4	5
	Kemia ja muovi	2	1	3	4	3
	Muut toimialat	4	5	4	3	2
	Yhteensä	14	16	18	19	13
Palvelutoimittajat	Metallitoimiala	4	4	5	5	3
	Elintarvikeala	1	1	1	1	2
	Kemia ja muovi	2	2	2	4	2
	Muut toimialat	4	3	4	3	2
	Yhteensä	11	10	12	13	9

Metallitoimialan yrityksiä kiinnosti eniten alihankkijoidensa kilpailutilanne ja kohdemarkkinat ja asiakkaat. Kilpailutilanne oli tärkein kaikentyyppisten alihankkijoiden osalta, ja kohdemarkkinat ja asiakkaat lähes yhtä tärkeä. Taloudellista ja poliittista toimintaympäristöä pidettiin seuraaviksi tärkeimpinä.

Elintarvikealalla alihankkijan alihankkijat nousi keskeiseksi kiinnostuksen kohteeksi, ja toisen sijan jakoivat taloudellinen toimintaympäristö, kohdemarkkinat ja asiakkaat sekä kilpailutilanne. Vain harva yritys kiinnitti elintarvikealalla huomiota palvelutoimittajiensa ulkoisiin tekijöihin.

Kemia ja muovialalla korostui alihankkijan kilpailutilanne kaikentyyppisiä alihankkijoita arvioitaessa. Huomattava on, että vain yksi kemia- ja muovitoimialan yritys oli kiinnostunut puolivalmiste- ja komponenttitoimittajiensa taloudellisesta toimintaympäristöstä.

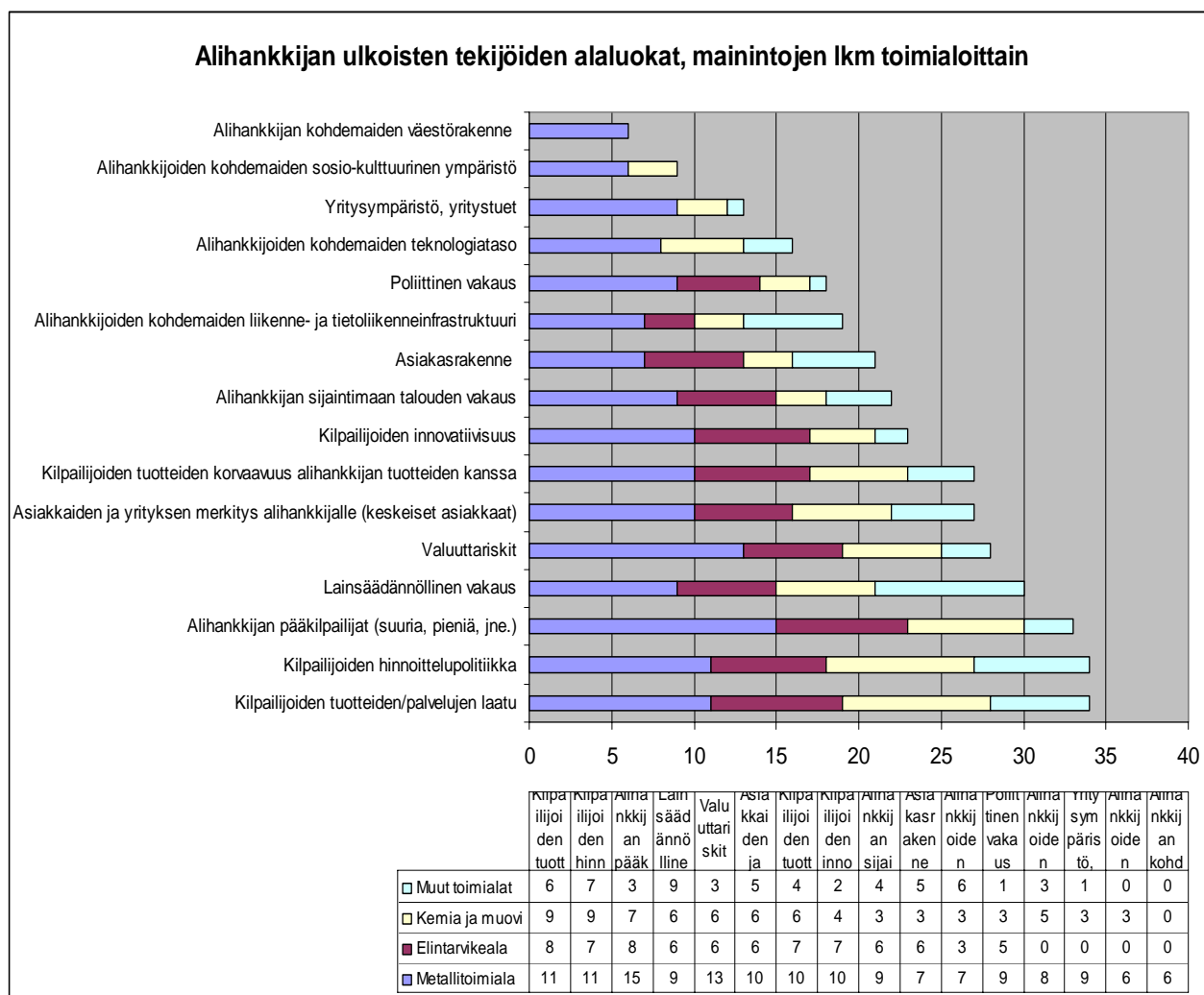
Ryhmässä muut toimialat arviointien painopisteet olivat raaka-ainetoimittajissa poliittinen toimintaympäristö, kohdemarkkinat ja asiakkaat sekä kilpailutilanne, komponenttitoimittajien osalta kaikki pääluokat tasapuolisesti.

7.5.2 Ulkoisten tekijöiden alaluokat

Alaluokat huomioiden yrityksiä eniten kiinnostavat tekijät löytyivät kilpailutilanteen alaluokista. Ne olivat kilpailijoiden tuotteiden/palvelujen laatu, kilpailijoiden hinnoittelupolitiikka ja alihankkijan pääkilpailijat (kuva 20). Voidaan sanoa, että näitä tekijöitä tärkeänä pitävät yritykset arvioivat samalla potentiaalisia vaihtoehtoja nykyisille alihankkijoilleen. Seuraavaksi tärkeimpinä tekijöinä pidettiin alihankkijan sijaintimaan lainsäädännöllistä vakautta, valuuttariskejä, asiakkaiden merkitystä alihankkijalle ja kilpailijoiden tuotteiden korvaavuutta alihankkijan tuotteen kanssa. Vähiten yrityksiä kiinnosti alihankkijayrityksen kohdemarkkinoi-

den väestörakenne ja sosio-kulttuurinen ympäristö, jotka eivät elintarvikealan ja ryhmän 'muut toimialat' yrityksiltä saaneet lankaan mainintoja.

Metalliteollisuudessa kiinnitettiin muita yrityksiä enemmän huomiota alihankkijan pääkilpailijoihin ja valuuttariskeihin. Näiden jälkeen seuraavaksi eniten metallialan yrityksiä kiinnosti alihankkijan kilpailijoiden hinnoittelupolitiikka ja tuotteiden laatu. Elintarvikealan yrityksiä kiinnosti etenkin alihankkijan kilpailijoiden tuotteiden/palvelujen laatu ja alihankkijan pääkilpailijat, kemian ja muovialan yrityksiä alihankkijan kilpailijoiden tuotteiden/palvelujen laatu ja hinnoittelupolitiikka ja ryhmän muut toimialat yrityksiä alihankkijan sijaintimaan lainsäädännöllinen vakaus.



Kuva 20 Alihankkijan ulkoisten tekijöiden alaluokkien arviointi toimialoittain

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yritysluokan -hankkeen keskeiset tulokset olivat:

1. Arvioinnin syvyysaste oli sidoksissa ennen kaikkea siihen, **miten strateginen alihankkija oli yritykselle eli miten riippuvainen yritys oli alihankkijansa tuotteesta ja miten suuri oli alihankkijan osuus yrityksen ostojen arvosta.**
2. Alihankkijan sisäisiä tekijöitä pidettiin toimialasta ja yrityskoosta riippumatta ulkoisia toimintaympäristötekijöitä tärkeämpinä.
3. Alihankkijan luottotiedot olivat keskeinen tarkistuksen kohde uusien ja nykyisten alihankkijoiden osalta, mutta tarkistamista teki **systemaattisesti vain noin 50 % yrityksistä.**
4. Hyvät referenssit ja alihankkijan tunnettuus painavat alihankkijan arvioinnissa tilinpäätöstietoja enemmän.
5. Laatu- ja palvelutasotekijöillä on edelleen keskeinen merkitys alihankkijan toiminnan arvioinnissa, mutta tilinpäätös- ja yritysanalyysien merkityksen odotetaan tulevaisuudessa jonkin verran kasvavan.
6. Taloudellisista menestystekijöistä tärkeimmät tarkistuskohteet olivat luottotiedot, tuloslaskelman ja taseen antama yleiskuva sekä alihankkijan kannattavuus.
7. Sisäisistä eli organisatorisista tekijöistä tärkeimmät olivat alihankkijan tuotestrategia ja –portfolio, tuotantokapasiteetti, johto, strategiset linjaukset ja liiketoimintasuunnitelma ja alihankkijan logistiikan organisointi ja logistiset valmiudet.
8. Ulkoisista tekijöistä yrityksiä kiinnosti eniten alihankkijan kilpailutilanne ja kohde-markkinat.
9. Yritysten analysointiosaamisessa, etenkin taloudellisessa osaamisessa nähtiin kaikilla toimialoilla olevan parantamisen varaa.

Tulosten perusteella tehtävät johtopäätökset on esitetty yleisellä tasolla, toimialakohtaisesti, eri alojen alihankkijoiden näkökulmasta ja yrityskokoaltaisesti alla.

1) Yleiset johtopäätökset

Tilinpäätös- ja yritysanalyysien teolla oli yllättävän vähän systematiikkaa, vaikka yritysten keskeisten alihankkijoiden merkitys oli kasvanut ja riippuvuus alihankkijoista lisääntynyt. Merkityksen kasvu näkyi esimerkiksi siinä, että strategisia ostoja tekevien yritysten ostoportfoliossa ao. ostojen osuus oli n. 50 % ja kriittistenkin ostojen osuus lähes 30 %. Lisäksi alihankkijan kanssa tehtävään t & k –yhteistyöhön panostettiin paljon ja sen tiivistämistä edelleen suunnitteli neljä yritystä viidestä. Myös innovatiivisten toimitusketjujen suuri osuus yritysten toimitusketjuissa tukee huomiota riippuvuuden lisääntymisestä.

Vaikka kyseessä olisikin standardituote, suuri osa yrityksistä odotti toimitusketjulta silti enemmän joustavuutta ja nopeaa reagointia kuin kustannustehokkuutta.

Tilinpäätös- ja yritysanalyysien tekemisen pitäisi yrityksissä olla rutiiniluontoista ja systemaattista sen sijaan, että niiden tekeminen perustuu tarveharkintaan. YRIALIKE -hankkeen tulosten perusteella yritykset luottavat liikaa alihankkijan toimituskyvyn pysymiseen, jollei ongelmia ilmene. Näin alihankkijan toiminnan mahdollisten ongelmien ennakointi on puutteellista.

Referenssien ja tuttuuden merkitys alihankkijan valinnassa tai yhteistyön jatkamisessa on suuri riippumatta siitä, onko kyseessä rutiinialihankkija vai kriittinen alihankkija tai olisiko alihankkijan menestymisedellytyksistä ja taustoista saatavilla puolueetonta tietoa. Referenssien tulisi kuitenkin olla toissijainen valintakriteeri ja puolueettomien analyysien mennä sen edelle. Monessa yrityksessä referenssien merkitys lieenee yhteydessä myös hankintatoimen kehittämisen asteeseen; tulevaisuudessa analyysien systemaattisuuden kasvaessa referenssien ja alihankkijoiden tuttuuden merkitys saattaisi näin vähentyä. Referensseihin luottaminen korostuu myös silloin, kun alihankkijasta ei ole saatavilla tilinpäätös- ym. tietoja. Myös arviointiresurssien ja -osaamisen kasvu vähentänee etenkin tuttuuden merkitystä alihankkija-arvioinneissa.

Yritysten tulisi kiinnittää enemmän huomiota alihankkijoidensa ulkoisiin toimintaympäristötekijöihin ja analyysien vaihdella analyysien syvyystasoa riippuen siitä, missä alihankkija sijaitsee ts. millaisia maariskejä alihankkijaan liittyy. Nykyisellään analyyseja tehdään liikaa samalla painotuksella riippumatta siitä, missä alihankkija sijaitsee ja mitkä ovat ao. maahan liittyvät riskit.

Alihankkijoiden historialla, yrityksen sijainnilla elinkaarella, organisaatorakenteella ja omistajuusrakenteella oli keskimäärin vähiten merkitystä yrityksille. Myöskään alihankkijan toiminnan eettisyys ja viestintäpolitiikka eivät nousseet kovin korkealle, vaikkakin joissain yrityksissä ne olivat arvoasteikossa hyvinkin korkealla. Alihankkijan historiatieto voi kuitenkin antaa arvokasta näkökulmaa siihen, millä keinoin alihankkija on selvinnyt kriiseistään ja millaisia kehityskaaria alihankkijan toimintaan on liittynyt. Organisaatorakenne kertoo paljon muun muassa päätöksentekoketjuista, organisaation sopeutuvuudesta ja joustavuudesta ja alihankkijan soveltuvuudesta pitkäaikaiseen yhteistyöhön. Omistajuusrakenne on myös sidoksissa alihankkijan organisaation joustavuuteen ja sen analysointi lisää yrityksen ennakointimahdollisuuksia esimerkiksi mahdollisia yritysmyyntejä silmällä pitäen. Erityisesti uusien yritysten osalta yrityksen sijainti elinkaarella on kriittinen tieto, kun historiatietoa ei ole saatavilla. Alihankkijan toiminnan eettisyys on tärkeä etenkin yrityksille, joiden alihankkijoiden sijaintimaissa on riski esimerkiksi lapsityövoiman käytölle tai ympäristömääräysten täyttämättä jättämiselle. Lapsityövoiman osalta useat yritykset ilmoittivat olevansa ehdottoman tarkkoja alihankkijoidensa valinnassa. Kokonaistuloksissa tämä ei kuitenkaan erityisemmin näkynyt alihankkijan eettisyyden merkityksen painottamisessa.

2) Johtopäätökset toimialoittain

Metalliala

Metallialan yritykset odottivat tilinpäätös- ja yritysanalyysien merkityksen nousevan kaikkein eniten ja ylittävän laatu- ja palvelutasotekijöiden merkityksen uusien ja nykyisten alihankkijoiden arviointi- ja valintaprosessissa. Tämä näkyi tuloksissa esimerkiksi siinä, että metallialan yrityksille alihankkijoiden sitoutuminen yhteistyöhön ja alihankkijan kyky joustaa toimituksissa olivat muiden toimialojen yritysten kanssa keskimääräistä tärkeämpiä alihankkijan valintakriteereitä. Yritykset antoivat siis strategisille kumppanuuksille paljon merkitystä, ja silloin tilinpäätös- ja yritysanalyysien merkityksen tuleekin korostua.

Metallialalla ulkoisten toimintaympäristötekijöiden tarkastelu keskittyi etenkin alihankkijan kilpailijoihin ja kohdemarkkinoihin ja –asiakkaisiin. Alan yritysten ja alihankkijoiden yhteiset t & k-painotukset tulevaisuudessa jakautuvat kuitenkin tasaisimmin Suomen, Euroopan ja Aasian maiden välillä, joten enemmän huomiota tulisi kiinnittää myös alihankkijan poliittisiin ja taloudellisiin toimintaympäristötekijöihin, myös muihin kuin valuuttariskeihin. Alihankkijan toiminnan tehokkuuden tunnusluvut saivat metallialalla liian vähän huomiota, kun otetaan huomioon yritysten suuri riippuvuus strategisista alihankkijoistaan. Metallialan osalta lisähuomiota kaivataan alihankkijoiden ympäristöpolitiikkaan etenkin globaalien alihankintojen osalta; muuten sisäisten tekijöiden osalta tuotestrategian ja –politiikan ja tuotantokapasiteetin korostuminen oli loogista ottaen huomioon vastanneiden yritysten toimialat.

Elintarvikeala

Elintarvikealan yrityksissä analyysien merkityksen odotettiin pysyvän samalla tasolla kuin nykyisin. Alan yritykset eivät myöskään olleet yhtä riippuvaisia yhdestä strategisesta alihankkijasta kuin esimerkiksi metalliteollisuusyritykset, vaan lähes yhtä paljon ostot olivat kriittisiä, ts. yhden tai muutaman alihankkijan osuus ostobudjetista ei ollut yhtä suuri kuin metallialalla.

Elintarvikealan yritysten tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota alihankkijoidensa toiminnan tehokkuuteen, eli varaston kiertonopeuteen tai saatavien ja velkojen määrään. Nyt siihen ei ilmoittanut kiinnostustaan yksikään mukana olleista yrityksistä. Elintarvikealan toimitusketjut ovat kuitenkin usein osa vähittäiskauppaketjua, ja kaupan ala on ollut edelläkävijä erilaisten logistiikan toimintamallien kehittämisessä ja omaksumisessa. Näissä on usein erityishuomio varastotoiminnan tehokkuuden lisäämisessä. Sisäisistä tekijöistä alihankkijoiden omistajuusrakenteeseen, tuotantokapasiteettiin, organisaatorakenteeseen ja strategiaan linjauksiin voisi kiinnittää enemmän huomiota; elintarvikealalla nämä tekijät saivat vähän mainintoja muihin toimialoihin verrattuna. Elintarvikealallakin ulkoisiin toimintaympäristötekijöihin, alihankkijan kilpailijoihin ja kohdemarkkinoihin ja asiakkaisiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota, vaikka alan yritysten alihankkijoidensa kanssa tekemä t & k-yhteistyö keskittyikin Suomeen ja Eurooppaan. Tässä mielessä maa-riskien tunnistaminen ei ehkä elintarvikealalla ole yhtä kriittistä kuin esimerkiksi metallialalla.

Kemia ja muoviala

Kemian ja muovitoimialan yritykset ilmoittivat laatu- ja palvelutasotekijöiden olevan tärkein valintakriteeri; tilinpäätös- ja yritysanalyysien merkitys nähtiin melko vähäisenä sekä nyt että tulevaisuudessa. Tämä on osittain ristiriidassa sen seikan kanssa, että alan t & k-yhteistyön odotettiin tulevaisuudessa olevan melko globaalia. Ulkoisista tekijöistä alihankkijoiden poliittinen ja taloudellinen toimintaympäristö sekä kohdemarkkinat ja asiakkaat tarvitsisivat nykyistä enemmän huomiota. Kilpailutilanteen analysointi on jo nykyisellään hyvällä tasolla.

Taloudellisista tekijöistä alihankkijan toiminnan tehokkuuteen, maksukykyisyyteen ja alihankkijaan investointikohteena tulisi kemian ja muovitoimialan yrityksissä kiinnittää huomattavasti useammin huomiota; nyt kiinnostus niihin oli olematonta. Vain puolet vastanneista kemian ja muovialan yrityksistä kiinnitti huomiota muun muassa alihankkijansa johtoon, ympäristöpolitiikkaan, tuoteteknologian kehittyneisyyteen ja toiminnan eettisyyteen. Kemikaalit kuuluvat kuitenkin olennaisena osana alan alihankkijoiden tarjontaan, joten siinä mielessä alihankkijan ympäristöpolitiikkaan ja eettisiin asioihin voisi alan yrityksissä kiinnittää nykyistä enemmän huomiota.

Muut toimialat

Muiden toimialojen osalta johtopäätösten teko on hankalaa, koska ryhmässä oli mukana useita erityyppisiä toimialoja. Ryhmän yritykset odottivat metallialan yritysten tavoin tilinpäätös- ja yritysanalyysien merkityksen olevan tulevaisuudessa lähes saman kuin laatu- ja palvelutasotekijöiden (ka. 2,45 asteikolla 1-4.). Alan yritykset kiinnittivät kohtuullisen paljon huomiota alihankkijoidensa toiminnan tehokkuuteen ja olivat muutenkin metallialan yritysten kanssa laajemmin kiinnostuneita alihankkijansa taloudellisista tunnusluvuisista.

3) Johtopäätökset alihankkijoiden näkökulmasta

Alihankkijoiden sisäiset eli organisatoriset tekijät

Aineistosta voidaan todeta, että kaikkien tutkimuksen toimialojen alihankkijoiden, riippumatta alihankkijan tyypistä (raaka-aine-, puolivalmiste- vai palvelutoimittaja) tulisi panostaa etenkin alihankkijan tuotestrategiaan ja –portfolioon ja tuotantokapasiteettiin. Näiden molempien voidaan ajatella olevan tekijöitä, jotka voidaan todeta ilman syvällisempää kirjallista analyysia. Lisäksi alihankkijan ympäristöpolitiikan, johdon, strategisten linjausten ja liiketoimintasuunnitelman ja logistiikan tulisi olla hyvässä kunnossa.

Metallialan raaka-ainealialihankkijoiden tulisi kiinnittää erityistä huomiota varastoinnin toimivuuteen ja liiketoimintasuunnitelman/-strategian realistisuuteen. Näiden jälkeen seuraavaksi eniten huomiota tulisi kiinnittää tuotteiden laatuun ja valmistusprosessiin, omistajien nykyisiin ja tuleviin investointeihin, johdon asennoitumiseen uudistuksiin/muutoksiin, omistajien halukkuuteen kehittää yritystä sekä omistajien taustaan. Metallialan komponentti- ja puolivalmistetoimittajien osalta samoihin seikkoihin tulee kiinnittää huomiota, etenkin alihankkijan liiketoimintasuunnitelman ja –strategian realistisuuteen. Näiden lisäksi puolivalmiste- ja komponenttitoimittajan mahdollisuus lisätä tuotantokapasiteettia

on metallialan yrityksille tärkeää. Alan palvelutoimittajien tulisi pitää huolta etenkin tuotteidensa (palvelujensa) laadusta.

Elintarvikealan raaka-ainealihankkijoiden tulisi panostaa erityisesti siihen, miten niiden johto asennoituu uudistuksiin ja muutoksiin. Näiden lisäksi asiakasyrityksiä kiinnostaa etenkin raaka-ainealihankkijan tuotteiden laatu ja todennettavissa oleva valmistusprosessi sekä johdon toimialaosaaminen. Myös elintarvikealan puolivalmiste- ja komponenttitoimittajien osalta johdon asennoituminen uudistuksiin ja muutoksiin nousi asiakasyritysten vastauksissa tärkeimmäksi yksittäiseksi tekijäksi, ja seuraavaksi tärkeimmiksi alihankkijan laajentumishalukkuus uusille liiketoiminta-alueille, alihankkijan yleinen teknologiataso, omistajien nykyiset investoinnit ja investointimahdollisuudet alihankkijaan, tuotteiden laatu, johdon pätevyys ja osaaminen sekä tuotteen todennettavissa oleva valmistusprosessi. Palvelutoimittajien kannattaa yllämainittujen lisäksi panostaa johtonsa riskinottohalukkuuteen, tuotteiden kannattavuuteen, kuljetusten toimivuuteen, henkilöstönsä hyvinvointiin, varastointinsa toimivuuteen ja kapasiteettinsa mitoittamiseen.

Kemian ja muovialan raaka-ainealihankkijoiden tuotteiden laadun, tuotteiden todennettavissa olevan valmistusprosessin, tuotevalikoiman laajuuden ja tuotantokapasiteetin mitoittamisen tulisi olla kunnossa. Näitä korostettiin asiakasyrityksessä myös puolivalmiste- ja komponenttitoimittajia arvioitaessa. Kemian ja muovin toimialalla korostui siis muita aloja enemmän nimenomaan tuotteeseen ja sen valmistukseen liittyvät tekijät. Kemian ja muovialan palvelutoimittajien kannattaa näiden lisäksi kiinnittää huomiota logistiikan tietojärjestelmistä vastaavien tahojen taustaan, tuotteidensa erityisominaisuuksiin, kuljetusten toimivuuteen, omistajien taustaan ja varastoinnin toimivuuteen.

Muiden toimialojen raaka-ainealihankkijoiden tulisi kiinnittää huomiota etenkin johdon pysyvyyteen. Tämän jälkeen seuraavaksi eniten tulisi panostaa liiketoimintasuunnitelman/strategian realistisuuteen, johdon pätevyyteen ja toimialaosaamiseen, omistajien nykyisiin ja tuleviin investointeihin, omistajien pääintressiin ja halukkuuteen kehittää yritystä, tuotekehityksen painotuksiin sekä tuotteiden kannattavuuteen. Puolivalmiste- ja komponenttitoimittajien tulisi panostaa selkeästi eniten johdon pysyvyyteen, pätevyyteen ja toimialaosaamiseen. Palvelutoimittajien osalta asiakasyritykset korostavat johdon pätevyyden ja toimialaosaamisen lisäksi omistajien halukkuutta palvelutoimittajan kehittämiseen, alihankkijan yleistä teknologiatasoa, mahdollisuuksia lisätä kapasiteettia, todennettavissa olevaa valmistusprosessia ja kapasiteetin mitoittamista.

Alihankkijoiden ulkoiset toimintaympäristötekijät

Ulkoisista toimintaympäristötekijöistä asiakasyrityksiä kiinnosti eniten alihankkijan kilpailutilanne ja kohdemarkkinat ja asiakkaat. Eri alojen asiakasyritykset kuitenkin korostivat eri tavalla yksittäisiä tekijöitä ulkoisten toimintaympäristötekijöiden sisällä.

Metallialan alihankkijoiden tulisi kiinnittää huomiota pääkilpailijoihinsa ja siihen, millä strategialla kilpailijat ovat voitettavissa. Seuraavaksi eniten alihankkijoilla tulisi olla selvä näkemys siitä, miten valuuttariskeihin yrityksissä varaudutaan tai niiltä suojaudutaan. Elintarvikealan alihankkijoiden tulisi olla hyvin selvillä pääkilpailijoistaan, niiden innovatiivisuudesta, kilpailijoiden tuotteiden korvaavuudesta, hinnoittelupolitiikasta ja kilpailijoiden tavaroiden ja palvelujen laadusta. Alan asiakasyritykset kiinnittävät huomiota myös alihankkijoidensa asiakasrakenteeseen ja siihen, kuinka suuren osan ne itse muodostavat alihankkijansa liikevaihdesta.

Kemian ja muovitoimialan alihankkijoiden kannattaa tuntea hyvin kilpailijoidensa hinnoittelupolitiikka ja tuotteiden/palvelujen laatu. Muiden toimialojen alihankkijoiden osalta erityisesti alihankkijan kohdemaan lainsäädännöllinen vakaus on asiakasyrityksiä kiinnostava tekijä, ja siihen ei alihankkija itse voi juuri vaikuttaa muuten kuin perustamalla toimipisteen Suomeen.

Alihankkijoiden taloudelliset menestystekijät

Taloudellisista menestystekijöistä metallialan yritysten alihankkijoiden tulisi panostaa kannattavuuden kehittämiseen, velkaantuneisuusasteen pitämiseen kohtuullisella tasolla. Elintarvikealan alihankkijoiden tulisi keskittyä velkaantuneisuusasteen pitämiseen siedettävänä. Kemian ja muovitoimialan alihankkijoille kriittisintä on pitää liikevaihdon kasvu hyvällä tasolla ja velkaantuneisuusaste kohtuullisena. Muiden toimialan alihankkijoiden tulisi pitää kannattavuus hyvänä ja velkaantuneisuus siedettävänä. Näiden lisäksi tulee kiinnittää huomio toiminnan tehokkuuden tunnuslukuihin ja panostaa liikevaihdon kasvuun. Myös vuosikertomusten antamalla yleiskuvalla on kaikilla toimialoilla merkitystä siihen kuvaan, jonka asiakasyritys alihankkijasta muodostaa. Luottotietojen tulee myös olla ajan tasalla.

Yrityksissä tulisi olla käytössä työkalu, jolla ne pystyisivät nopeasti saamaan luotettavan kuvan alihankkijasta. Nykyiset luottotieto- ja maariskiluokituspalvelut eivät ole riittäviä, vaan tarvittaisiin mittaristo alihankkijan kelpoisuuden arviointiin. Tämä toive esitettiin haastatteluissa useiden yritysten toimesta.

4) Johtopäätökset yrityskoon mukaan

Pk-yritykset odottivat tilinpäätös- ja yritysanalyysien merkityksen kasvavan eniten ja ylittävän laatu- ja palvelutason merkityksen alihankkijoiden valintakriteereinä (ka=2,8). Keskisuuret yritykset odottivat analyysien merkityksen nousevan jonkin verran (ka nyt 1,55 ja tulevaisuudessa 2,23). Suuret yritykset odottivat merkityksen kasvavan kaikkein vähiten ja valintakriteerien painopisteen olevan edelleen melko selvästi laatu- ja palvelutasotekijöissä.

Pk-yrityksissä oli eniten tarvetta sekä analyysiosaamisen kehittämiseksi; 80 % vastanneista pk-yrityksistä näki analyysiosaamisen riittävyyden ongelmana, kun prosenttiluku keskisuurissa yrityksissä oli 50 % ja suurissa 44 %. Resurssien riittävyys oli ongelma 60 %:lle pk-yrityksiä, 40 %:lle keskisuuria yrityksiä ja vain 28 %:lle suuria yrityksiä. On huomattava, että luokkaan keskisuuret kuului tässä tutkimuksessa myös yrityksiä, jotka olivat suuren yrityksen yksikkö tai konsernin osa. Näin siksi, että vastaajien vastuualue rajoittui ao. yksikköön ja sen hankintoihin.

Tuloksista voidaan tehdä se johtopäätös, että mitä suurempi yritys on, sitä enemmän se pystyy panostamaan tilinpäätös- ja yritysanalyysien tarvittaviin resursseihin ja osaamiseen jo nykyisellään. Tulevaisuudessa siis pk-yritysten odotukset tilinpäätös- ja yritysanalyysien merkityksen kasvusta luovat muun muassa teknistä ja taloudellista analyysiosaamista omaavien asiantuntijoiden rekrytointitarpeita etenkin pk-yrityssektorille. Kuitenkin kaikenkokoisissa yrityksissä on selkeä tarve kasvattaa myös nykyisen henkilökunnan analyysiosaamista.

Myös tilinpäätös- ja yritysanalyysien systemaattisuudessa etenkin uusien alihankkijoiden osalta analysointi oli pk-yrityksissä vähemmän systemaattista kuin muissa yrityskoko-

luokissa. Pk-yritykset olivat kuitenkin muiden yrityskokoluokkien edustajia useammin sitä mieltä, että sekä uudet että nykyiset alihankkijat tarvitsisivat enemmän huomiota. Suuret yritykset painottivat selvästi enemmän uusien alihankkijoiden analysoinnin tärkeyttä, ja myös keskisuuret yritykset pitivät uusien alihankkijoiden analysointia hieman tärkeämpänä kuin nykyisten alihankkijoiden analysointia.

9 YHTEENVETO

YRIALIKE-hankkeessa selvitettiin yrityshaastatteluin muun muassa, millainen merkitys tilinpäätös- ja yritysanalyyseilla on suomalaisten yritysten alihankkija-arvioinneissa nyt ja tulevaisuudessa, mihin seikkoihin alihankkijansa taloudellisissa menestystekijöissä, sisäisissä ja ulkoisissa toimintaympäristötekijöissä yritykset kiinnittävät huomiota ja millainen vaikutus alihankkijan maantieteellisellä sijainnilla on analyysien syvyytasoon. Taustalla oli kysymys siitä, miten hyvin yritykset ovat varautuneet alihankkijoihinsa liittyviin riskeihin. Lisäksi tarkasteltiin yritysten alihankintastrategioiden vaikutusta analyysien syvyytasoon ja päinvastoin. Osallistuneet yritykset asemoitiin (luottamukselliset yrityskohdattaiset raportit) sen perusteella, miten syvällisesti yritys itse analysoi alihankkijoitaan suhteessa muihin yrityksiin, yrityksiin samalla toimialalla ja samassa yrityskokoluokassa. Eri toimialojen alihankkijoille tutkimus osoitti ne taloudelliset menestystekijät, sisäiset tekijät ja ulkoiset toimintaympäristötekijät, joihin alihankkijoiden kannattaisi kiinnittää huomiota ollakseen vahvoja alihankkijoiden välisessä globaalissa kilpailussa. Hankkeen ideoinnista ja toteutuksesta vastasivat VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka ja JP-Transplan Oy. Lisäksi Ramboll Finland Oy oli mukana osassa yrityshaastatteluja.

Haastatteluihin osallistui 34 teollisuuden tuotantoyritystä Suomessa. Toimialat olivat metalliteollisuus, elintarviketeollisuus, kemia ja muovi ja muut toimialat, joista suurimpina rakennusteollisuus ja sähkö- ja elektroniikkateollisuus. Osallistuneiden yritysten alihankkijat olivat sijoittuneet globaalisti. Tulokset olivat yleisesti ottaen toimialasta riippumatta samansuuntaisia.

Tilinpäätös- ja yritysanalyyseja alihankkija-arvioinneissa hyödynsivät jollain tasolla (=vähintään rutiiniluontoiset luottotietotarkistukset) lähes kaikki osallistuneet yritykset. Systemaattisesti analyyseja teki kuitenkin vain noin 50 % yrityksistä ja analyysien taso oli hyvin kirjavaa. Yleisesti analyyseja tehtiin ns. tarpeen mukaan kuten epäilysten herätessä alihankkijan toiminnan suhteen tai kerran vuodessa sopimusneuvotteluihin valmistautuessa. Tyypillisesti myös pitkäaikainen yhteistyö alihankkijan kanssa (strateginen kumppanuus) ja mahdollisuus korvata alihankkija toisella olivat analyysiperusteita. Toisaalta nämä olivat myös yleisiä syitä olla analysoimatta alihankkijoita tarkemmin ja luottamuksen merkitystä korostettiin. Alihankkijan referenssit ja tunnettuus olivat yrityksille yleisin syy olla tekemättä analyyseja. Osassa yrityksiä oli käytössä omat toimittaja-arvioinnit analyyseja korvaavina tai niiden ohessa.

Alihankkijan arvioinnin syvyysaste oli sidoksissa ennen kaikkea siihen, miten riippuvainen yritys oli alihankkijansa tuotteesta ja miten suuri oli alihankkijan osuus yrityksen ostojen arvosta. Merkitystä ei ollut niinkään sillä, oliko kyseessä nykyinen vai uusi alihankkija, missä alihankkija sijaitti, millaisia tuotteita se toimitti, millainen oli yrityksen toimintaketju (kustannustehokas vai nopeaa reagointia vaativa) tai millaisia sopimuksia yritys alihankkijansa kanssa teki (kilpailutus, vuosisopimukset jne.). Maakohtaisia riskitekijöitä ei yrityksissä priorisoitu kovin korkealle eikä analyyseja yleensä räätälöity eri tavalla sen mukaan, missä alihankkija sijaitti. Kaikissa toimialaryhmissä ja kaiken kokoisissa yrityksissä alihankkijan sisäisiä tekijöitä (tuotestrategia ja –portfolio, tuotantokapasiteetti, johto jne.) pidettiin ulkoisia toimintaympäristötekijöitä tärkeämpinä. Taloudellisista menestystekijöistä yleisimmät tarkistuskohteet olivat luottotiedot, tuloslaskelman ja taseen antama yleiskuva sekä alihankkijan kannattavuus. Sisäisistä tekijöistä yritykset pitivät tärkeimpi-

nä alihankkijan tuotestrategiaa/-portfoliota, tuotantokapasiteettia, johtoa, strategiaa ja liiketoimintasuunnitelmaa sekä alihankkijan logistiikan organisointia ja logistisia valmiuksia. Ulkoisista tekijöistä yrityksiä kiinnosti eniten alihankkijan kilpailutilanne ja kohde-markkinat.

Laatu- ja palvelutasotekijöillä ja kustannustekijöillä on edelleen keskeinen merkitys alihankkijan toiminnan arvioinnissa. Yritykset ennustivat kuitenkin, että 5-10 vuoden tähtäimellä tilinpäätös- ja yritysanalyysien merkitys suhteessa laatu- ja palvelutasotekijöihin jonkin verran nousee. Eri toimialoista merkityksen kasvuun uskoivat eniten metallialan yritykset, vähiten kemian ja muovitoimialan yritykset. Analyysien lisääminen, systematisointi ja syventäminen ovat tulosten perusteella tarpeen joka toimialalla alihankkijan menestymismahdollisuuksien ennakkoinnin parantamiseksi.

Yritysten analysointiosaamisessa korostuivat t & k – ja teknologiaosaaminen sekä taloudellinen osaaminen, jossa oli myös eniten puutteita ja pulaa resursseista. Osallistuneet yritykset toivat myös esille tarpeen kehittää nopeita ja luotettavia työkaluja alihankkijoidensa kattavaan analysointiin.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuuslähteet

Anderson, E. & Jap, S.D. The Dark Side of Close Relationships. MIT Sloan Management Review. Spring 2005, Vol. 46, No. 3.

Artto, Karlos (2005) Projektinhallinta. Luentoaineisto, TKK.

Bowersox, Donald J. & Cooper, Bixby M. (1992) Strategic Marketing Channel Management. McGraw-Hill, Inc. ss. 488.

Bowersox, Donald J.; Closs, David J. & Helferich, Omar, K. (1986) Logistical Management. A Systems Integration of Physical Distribution, Manufacturing Support, and Materials Procurement. Kolmas painos. Macmillan Publishing Company, USA. 586 s.

Cox, Andrew (1997) Business Success. A Way of Thinking About Strategy, Critical Supply Chain Assets and Operational Best Practice. Earlsgate Press, UK.

Dreyer, Heidi C. & Busi, Marco. (2002) Supply Chain Collaboration: What does it mean for logistics? Paper presented at the 14th Nofoma Conference, June 13-14, 2002, Trondheim.

ETLA. Toimialakatsaus. Suhdanne 1/2004.

<http://www.etla.fi/files/1012_suhdanne_2004_1.pdf>. Luettu 1.3.2005.

Fisher, Marshall L. (1997) What is the Right Supply Chain for Your Product? Harvard Business Review, March-April 1997.

Gadde, Lars-Erik & Håkansson, Håkan (2001). Supply Network Strategies. John Wiley & Sons Ltd, Iso-Britannia. 200 s.

Genus, Audley. (1995) Flexible Strategic Management. First edition. Chapman & Hall, London, UK. ss. 178.

Goldhaber, Gerald M. (1981). Organisaatioviestintä (englanninkielinen alkuteos: Organizational Communication). Toinen painos. Weiling Göös, Espoo, Suomi.

Haapalainen, Mikko & Vepsäläinen, Ari P.J. (1999) *Jakelu 2020. Asiakkaan läpimurto*. Gummerus Kirjapaino Oy.

Heinonen, Jarna (toim.) (2003) Quo vadis, suomalainen perheyritys? Turun kauppakorkeakoulun PK-Instituutin julkaisuja, Turku.

Hoyt, James & Huq, Faizul (2000) From arms-length to collaborative relationship in the supply chain. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Vol. 30, No. 9. ss. 750-764.

Jagdev, H. S. & Thoben, K. D. (2001) *Anatomy of enterprise collaborations*. Production Planning & Control. Vol. 12, Iss. 5, s. 437 – 451.

Jahnukainen, Jonni; Lahti, Mika & Virtanen, Tomi (1997) LOGINET – Toimittajayhteistyö tilausohjatuissa toimitusketjuissa. Teknillinen korkeakoulu, TAI Tutkimuslaitos. Metalliteollisuuden keskusliitto, MET. Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Helsinki.

Jylhä, Eila; Paasio, Antti & Strömmer, Riitta (1997). Menestyvä yritys. 1. painos. Oy Edita Ab, Helsinki.

Kallio, Jukka (1996). Yrittäjän oppikirja. Tietosanoma Oy, Helsinki. 249 s.

Kallunki, Juha-Pekka & Kytönen, Erkki (2002) Uusi tilinpäätösanalyysi. Talentum, Helsinki. 272 s.

Kopperi, Marjaana (1999). Liike-elämän etiikka ja talouden globalisaatio. Filosofinen n&n aikakauslehti 1/99. Nettiartikkeli <http://www.netn.fi/199/netn_199_koppe.html> Luettu 23.5.2005.

Kotler, Philip & Armstrong, Gary & Cunningham, Peggy H. (2002). Principles of Marketing. 5th Canadian edition. Pearson Rducation Canada Inc., Toronto, Canada. ss. 862.

Krause, Daniel R. & Ellram, Lisa M. (1997) Success factors in supplier development. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Vol. 27, No. 1. ss. 39-52.

Leppiniemi, Jarmo & Leppiniemi, Raili (2000) Tilinpäätöksen tulkinta. WSOY, Helsinki. 374 s.

Leppä, Mikko (2005) Alihankintasopimukset ja sopimusvalmistus. Esitelmä Alihankinta ja sopimusvalmistus-seminaarissa Helsingissä 16.2.2005.

Mabey, Christopher; Salaman, Graeme & Storey, John (2000). Strategic Human Resource Management. Sage Publications Ltd. ss. 334.

Magill, Peter; Janse, Maurice & El-Khetabi, Karim. (2000) *Outsourcing logistics: Status, issues and trends in partnership*. KPMG Transportation & Distribution. Hollanti.

Porter, Michael (1985). Competitive Advantage. New York: Free Press.

Puttonen, Vesa (2004) Onko omistamisella väliä? EVA:n raportteja. Julkaisija Taloustieto Oy.

Rausch, Erwin; Sherman, Herbert & Washbush, John B. (2002). Defining and assessing competencies for competency-based, outcome-focused management. The Journal of Management Development. Bradford, 2002. Vol, 21, Iss. ¾, s.184-201.

Suominen, Arto (2005) Riskienhallinta liikkeenjohdon apuvälineenä. Luentoaineisto, Lappeenranta 9.3.2005.

Tarpila, Jan-Erik (toim.); Lehtonen, Juha-Matti; Nyman, Hannu; Saranen, Juha; Suomela, Leena; Tapionlinna, Antti; Yrjölä, Hannu (1999). ECR ja elintarviketeollisuuden toimitusketjun tiedonhallinta. Tekesin Teknologia katsaus 69/99. Helsinki 1999.

Tate, Karen (1996). The elements of a successful logistics partnership. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Vol. 26, No. 3. ss. 7-13.

Understanding Enterprise Risk Management (2001). KPMG:n tutkimus, ladattavissa sivuilta: www.kpmg.fi

Yritystutkimusneuvottelukunta: Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi (2002). 7. korjattu laitos. Gaudeamus, Helsinki.

Östring, Pirkko (2003). Profit-focused Supplier Management. How to Identify Risks and Recognize Opportunities. American Management Association, AMACOM. ss. 238.

Internet-lähteet

Dun & Bradstreet Oy: www.dnbfinland.fi

Finnvera: www.finnvera.fi

Suomen laki suomeksi -verkkopalvelu: www.laki24.fi

Suomen Standardoimisliitto: www.sfs.fi

Työministeriö: www.mol.fi